



**Instituto Politécnico de Coimbra**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra**

## **Relatório de Estágio**

### **Gestão do Impacto e *Social Return on Investment*: Projeto Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar**

**Mestranda**

Beatriz Fidalgo de Oliveira

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Coimbra**

**Setembro | 2020**



**Instituto Politécnico de Coimbra**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra**

**Relatório de Estágio**

**Gestão do Impacto e *Social Return on Investment*: Projeto Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar**

**Associação Tempos Brilhantes**

**Orientadora**

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

**Supervisor**

Hugo Filipe Lopes Fernandes

**Mestranda**

Beatriz Fidalgo de Oliveira

**Mestrado Gestão de Recursos Humanos**

Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação da Professora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto e supervisão de Hugo Filipe Lopes Fernandes.

## **Termo de Responsabilidade**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constituiu um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

“Parece sempre impossível até estar feito.”

-Nelson Mandela

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que me acolheu durante estes dois anos e a todos os professores que fizeram parte desta caminhada e todo o conhecimento e experiência que partilharam comigo.

À organização que me recebeu, Associação Tempos Brilhantes, que permitiu a realização do estágio curricular.

À professora Ana Pinto pela disponibilidade, paciência e prontidão em aceitar ser minha orientadora, bem como o apoio que ofereceu para realização deste relatório de estágio.

Ao Hugo, meu supervisor na organização, que me orientou durante todo o percurso.

Por fim, agradeço muito aos meus pais pelos diversos apoios que me deram para que pudesse concluir esta etapa tão importante.

## **Resumo**

A Associação Tempos Brilhantes, fundada no ano de 2013, apoia práticas e projetos que melhorem as oportunidades de enriquecimento curricular, artísticas, inovação social e de educação para todos. Com designação social de entidade sem fins lucrativos, constitui-se como parceiro de confiança de municípios, associações de pais e outras entidades que pretendam implementar projetos diferenciadores e dirigidos às necessidades atuais do sistema de ensino e da comunidade educativa.

O tema a abordar ao longo do estágio será a “Gestão do Impacto e o ROI Social”, uma das vertentes da Gestão de Recursos Humanos, aplicados a um projeto da Associação Tempos Brilhantes- o projeto Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar (SAPIE). O SAPIE, constitui-se como uma ferramenta inovadora de suporte à atividade educativa, que se propõe identificar níveis de risco em alunos, em dimensões como a retenção, o abandono escolar precoce e o insucesso escolar.

Ao longo do estágio foram também desenvolvidas tarefas relacionadas com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos e com o Recrutamento e Seleção. Para desempenhar algumas das atividades foi necessária a revisão de literatura, bem como a consulta de vários documentos da Associação.

Através do presente relatório de estágio pretende-se perceber como se operacionaliza a gestão do impacto através de metodologias como a Teoria da Mudança e o Social Return on Investment.

Palavras Chave: Gestão do Impacto, Retorno Social sobre o Investimento, Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Recrutamento e Seleção.

## **Abstract**

Associação Tempos Brilhantes, founded in 2013, supports practices and projects that improve opportunities for curriculum enrichment, artistic, social innovation and education for all. It is a non-profit organization and is a trusted partner of municipalities, parents' associations and other entities that intend to implement projects that differentiate and address the current needs of the education system and the educational community.

The theme to be addressed throughout the internship will be "Impact Management and Social ROI", one of the aspects of Human Resource Management, applied to a project of the Association Bright Times - the project School Failure Early Warning System (SAPIE). SAPIE is an innovative tool to support educational activity, which aims to identify levels of risk in students, in dimensions such as retention, early school leaving and school failure.

Throughout the internship, tasks related to Human Resources Administrative Management and Recruitment and Selection were also developed. In order to perform some of the activities it was necessary to review the literature, as well as to consult several documents of the Association.

This internship report aims to understand how impact management is operated through methodologies such as Theory of Change and Social Return on Investment.

**Key Words:** Impact Management, Social Return on Investment, Human Resources Administrative Management and Recruitment and Selection.

## Índice

Termo de Responsabilidade .....	iv
Pensamento... ..	v
Agradecimentos... ..	vi
Resumo .....	vii
Abstract... ..	viii
Índice .....	ix
Índice de figuras... ..	x
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas .....	xi
Introdução .....	1
Capítulo I: Revisão de Literatura.....	3
1.1. Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	3
1.2. Recrutamento e Seleção.....	6
1.2.1. Recrutamento .....	7
1.2.2. Seleção .....	8
1.3. Gestão do Impacto Gestão do impacto e <i>Social Return on Investment</i> (SROI) .....	10
1.3.1. Caracterização de impacto social.....	10
1.3.2. Caracterização da gestão do impacto.....	11
1.3.3. Dimensões para a gestão do impacto .....	12
1.3.4. Teoria da Mudança.....	15
1.3.5. ROI SOCIAL- Retorno Social sobre o Investimento .....	17



---

Capítulo II: Apresentação da Entidade Acolhedora.....	21
2.1. Apresentação da Associação Tempos Brilhantes.....,,.....	21
2.2. Missão, Visão e Valores.....	22
2.3. Objetivos.....	23
2.4. Áreas de intervenção.....	24
Capítulo III: Apresentação do projeto SAPIE.....	26
3.1. Indicadores.....	26
3.2. Sustentabilidade do projeto: <i>stakeholders</i> .....	27
3.3. Objetivos.....	31
3.4. Funcionalidades do projeto SAPIE.....	31
Capítulo IV: Descrição das atividades desenvolvidas .....	33
Capítulo V: Reflexão sobre as atividades desenvolvidas.....	45
Conclusão.....	49
Bibliografia .....	51
Apêndices.....	54
Anexos... ..	55

## **Índice de figuras**

Figura 1: Estrutura organizacional.....	32
-----------------------------------------	----

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

ATB- Associação Tempos Brilhantes

ACT- Autoridade para as Condições do Trabalho

CIM- Comunidade Intermunicipal

CV- Currículo Vitae

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

FCT- Fundos de Compensação do Trabalho

PIS- Portugal Inovação Social

SS- Segurança Social

SAPIE- Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar

SROI- *Social Return on Investment*

TIS- Títulos para Impacto Social

TM- Teoria da Mudança

VAL- Valor Atual Líquido

## **Introdução**

Este relatório de estágio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos é resultado do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos da Associação Tempos Brilhantes (ATB), em Coimbra, no período de 30 de outubro de 2019 a 30 de abril de 2020.

A temática do estágio incidiu na “Gestão do Impacto e o ROI Social”, uma das vertentes da Gestão de Recursos Humanos, aplicadas a um projeto da Associação Tempos Brilhantes- o projeto Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar (SAPIE), cuja finalidade consiste em identificar precocemente alunos com diversas tipologias de risco, avaliar o perfil, o nível e a trajetória de risco, monitorizar o progresso escolar dos alunos e o impacto das intervenções preventivas.

Fazendo parte desta grande equipa, mais concretamente através da atuação na Gestão dos Recursos Humanos, os objetivos deste estágio compreenderam o desenvolvimento de tarefas enquadradas na Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, bem como o acompanhamento da gestão do impacto do projeto SAPIE.

A metodologia utilizada para o presente relatório consistiu na revisão da literatura, consulta e análise de documentos da organização, nomeadamente o Relatório de Atividades ATB-2018/2019 e o Manual Estratégico da Associação Tempos Brilhantes, bem como modelos de negócio de apresentação do SAPIE.

O presente relatório está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo dedicado à revisão da literatura sobre a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção e, por fim, a Gestão do Impacto Social e o Retorno Social sobre o Investimento.

O segundo capítulo destina-se à apresentação do local de estágio e da Associação Tempos Brilhantes, local onde se realizou o estágio.

No terceiro capítulo é feita uma exposição do projeto SAPIE, projeto esse que constituiu o ponto de partida para o tema deste relatório.

O quarto capítulo demonstra o trabalho desenvolvido durante a realização do estágio. Este capítulo é dividido em duas partes, a primeira parte descreve o trabalho desenvolvido

relacionado com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, bem como as tarefas realizadas no âmbito do Recrutamento e Seleção. A segunda parte relata o trabalho efetuado com o objetivo de realizar a gestão do impacto do projeto SAPIE. Salienta-se que os objetivos inerentes às atividades desenvolvidas no âmbito do tema deste relatório não foram concretizados na sua plenitude devido à desintegração da equipa responsável pela gestão e avaliação do impacto do projeto, motivada pela situação pandémica do país, uma vez que os participantes tiveram que priorizar as tarefas diretamente relacionadas com os respetivos cargos.

No quinto e último capítulo, é desenvolvido um memorando, que procura refletir e analisar criticamente o que foi exposto na revisão da literatura com as atividades desenvolvidas na Associação, confrontando com os saberes mobilizados e adquiridos no mestrado.

Por fim, é apresentada uma Conclusão, bem como uma Bibliografia, Apêndices e Anexos.

Em suma, com este relatório pretendemos demonstrar a importância da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, do Recrutamento e Seleção, da Gestão do Impacto Social e do Retorno Social sobre o Investimento para o Projeto SAPIE.

## **Capítulo I- Revisão de Literatura**

### **1.1. Gestão Administrativa de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído de forma lenta, mas gradual, o que leva a que coexistam diferentes estádios de evolução de gestão das pessoas nas organizações, independentemente de estas terem características idênticas ou diferentes quanto ao setor de atividade, dimensão, estrutura, localização geográfica, volume de faturação, competências dos colaboradores, entre outras. Assim, em algumas organizações poderemos estar perante uma extrema formalização e estruturação das mais variadas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e, noutras organizações assistimos a uma gestão mais informal dos colaboradores, onde pouco mais se pratica do que aquilo que é legalmente exigido (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006), ou seja se nas primeiras assistimos a uma gestão de recursos humanos, nas segundas verificamos essencialmente uma gestão administrativa desses recursos humanos. Embora diferentes investigadores proponham distintas definições de GRH, todas elas apresentam semelhanças àquilo que é referido por DeCenzo e Robbins (2001).

“A Gestão de Recursos Humanos é a parte da organização que trata da dimensão pessoas” (DeCenzo & Robbins, 2001, p. 32).

Por outro lado, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) não é uma tarefa exclusiva do Departamento de GRH, mas é sim uma tarefa partilhada por todos aqueles que gerem uma equipa de trabalhadores. Sendo assim, esta vertente pode ser perspectivada de duas formas: primeiro, a GRH é uma função de staff no que diz respeito ao apoio à organização, em que o seu papel envolve a definição de políticas e práticas e ajudar em questões da GRH às chefias e aos colaboradores de linha, ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de bens e serviços da organização. Segundo, a GRH é uma função de todos os gestores. Deste modo, a GRH deve equilibrar duas responsabilidades principais: a de ser um parceiro estratégico nos negócios e um representante dos colaboradores.

Isto significa que quem gere os colaboradores é o gestor ou chefe de cada área de atuação. Pois é o chefe quem toma decisões a respeito dos seus subordinados: é ele quem decide sobre novas admissões, promoções e transferências, sobre a avaliação de desempenho,

método e formação. Desta forma cada gestor ou chefe tem autoridade de linha sobre os seus subordinados.

De outro ponto de vista, a GRH assume igualmente um papel estratégico na realidade competitiva, uma vez que as suas políticas e práticas devem estar alinhadas para criar capacidade organizacional, para gerar resultados, bem como contribuir para o bem-estar dos colaboradores, permitindo a realização pessoal e profissional (Demo, 2012), uma vez que a GRH surge também pela “necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e aos seus comportamentos” (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso & Marques, 2015, p. 56).

A Gestão Administrativa e os seus procedimentos permitem que o funcionamento da empresa ocorra de forma prática e sustentável, de forma a organizar toda a informação dentro da empresa (Seixo, 2009).

Assim, as atividades que fazem parte da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos são atividades de natureza essencialmente burocrática, sendo incontornáveis, e constituem uma vertente da GRH considerada com foco operacional, desenvolvendo atividades centradas nos processos (Rego, et al., 2015). Faz parte do rol destas atividades, entre outras: processamento de salários, gestão do absentismo, controlo do tempo de trabalho, realização e cessação de contratos, observação do quadro jurídico-legal, a legislação da Segurança Social e dos sistemas contributivos e o tratamento fiscal, referindo-se, especificamente às tarefas de contratação, registos e inscrição nas várias entidades e processamento salarial, as quais se descrevem a seguir.

Um contrato de trabalho é aquele que estipula direitos e deveres das partes, bem como a função que se desempenha, o horário de trabalho e as remunerações e benefícios implicados. É, portanto, um meio pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito da organização e sob a autoridade destas<sup>1</sup>, podendo ter várias durações: contrato a termo certo, incerto ou sem termo.

Os contratos de prestação de serviço no seu sentido amplo, pressupõem que o trabalhador seja independente, tendo este de emitir faturas (recibos verdes ou semelhantes) à entidade

---

<sup>1</sup> Art. 11º do Código do Trabalho

que contrata o seu serviço, neste caso o trabalhador não se coloca numa situação de dependência ou subordinação, apenas se obriga a proporcionar a outrem o resultado do seu trabalho.

A inscrição do colaborador na Segurança Social (SS), é obrigatória e vincula o trabalhador ao sistema de Segurança Social. Essa comunicação deve ser feita online nas 24 horas anteriores ao início da atividade, no Serviço de Segurança Social Direta. Por sua vez, as cessações de atividade dos trabalhadores podem ser feitas de igual forma até ao 10º dia do mês seguinte ao da ocorrência, devendo indicar o motivo das mesmas. Por outro lado, no caso de contratação de um trabalhador independente, a inscrição na entidade fica à responsabilidade do mesmo<sup>2</sup>.

A admissão nos Fundos de Compensação do Trabalho (FCT) é feita pela entidade empregadora, sendo obrigatória, no site dos Fundos de Compensação. Para o FCT as empresas têm de contribuir mensalmente com 0.925% da remuneração base de cada trabalhador. Este valor destina-se a pagar aos colaboradores até metade da indemnização por despedimento em caso de cessação do contrato<sup>3</sup>.

As comunicações à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), devem igualmente ser efetuadas pela entidade patronal, no caso de contratação de um colaborador que não pertença a países membros da União Europeia ou outros. A ACT consiste num serviço do Estado “que visa a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental, através do controlo do cumprimento normativo laboral, no âmbito das relações laborais privadas e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os setores de atividade públicos e privados”<sup>4</sup>

A retribuição, que pode ser certa, variável ou mista<sup>5</sup>, é a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho, sendo que compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.seg-social.pt/admissao-de-trabalhadores>

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.fundoscompensacao.pt/incluir-trabalhador>

<sup>4</sup> Fonte: [http://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/AreasPrincipais/RegistoEntidadeEmpregadora/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(ptPT)/AreasPrincipais/RegistoEntidadeEmpregadora/Paginas/default.aspx)

<sup>5</sup> Art. 261º do Código do Trabalho

<sup>6</sup> Art. 258º do Código do Trabalho

O colaborador tem direito a subsídio de Natal de valor igual a um mês de retribuição, que deve ser pago até 15 de dezembro de cada ano. Esse valor é proporcional ao tempo de serviço prestado no ano civil, nas seguintes situações: no ano de admissão do trabalhador; no ano de cessação do contrato de trabalho; ou em caso de suspensão de contrato de trabalho por facto respeitante ao trabalhador<sup>7</sup>. O subsídio de férias, constitui-se como retribuição devido ao trabalho prestado no ano civil anterior, com uma duração mínima de 22 dias úteis. O gozo das mesmas pode ser feito até 30 de abril do ano civil seguinte. No ano de admissão, o colaborador tem direito a dois dias de férias por cada mês completo de trabalho<sup>8</sup>.

A decisão de cessar um contrato de trabalho ocorre quando qualquer uma das partes assim o deseja, sendo que esta cessação deve ser realizada em conformidade com os requisitos legais, isto é, se for um contrato a termo certo e se a iniciativa de rescisão de contrato for por parte do empregador, este tem de comunicar ao trabalhador o cessar, por escrito, 15 dias antes de o prazo expirar; se for por vontade do trabalhador terá de cumprir um aviso prévio mínimo de oito dias<sup>9</sup>.

## **1.2. Recrutamento e Seleção**

“A “força humana” de uma organização ganha destaque especial, porque é somente por meio das pessoas, com o comprometimento, a força e a qualidade de pensamentos que, efetivamente, viabiliza-se um processo de mudança organizacional.” (Guimarães & Arieira, 2005, p. 205).

Ora para obter essa “força humana” é necessário recorrer a uma área específica da GRH, o Recrutamento e Seleção. Nesta área procura-se compatibilizar as necessidades das pessoas com os objetivos das organizações (Chiavenato, 2002), ou seja, este processo constitui uma questão cada vez mais central no campo da Gestão de Recursos Humanos.

---

<sup>7</sup>Art. 263º do Código do Trabalho

<sup>8</sup>Art.º. 237, 238 e 240 do Código do Trabalho

<sup>9</sup>Art. 344º do Código do Trabalho



É de salientar que os processo de Recrutamento e Seleção podem ser operacionalizados de diversas formas de acordo com os “objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função a preencher” (Rego, et al., 2015, p. 195).

Antes de passar ao processo de Recrutamento é importante referir que, o selecionador deve definir requisitos, analisar a função, especificar o perfil desejado – capacidades, conhecimentos, competências -, analisar os requisitos e, caso necessário, considerar as várias alternativas ao recrutamento, uma vez que este pode ser um processo dispendioso. Tendo em conta o que foi referido, previamente é também necessário ponderar se existem alternativas ao recrutamento e, caso não haja, avaliar qual o custo adicional que o processo irá ter, se o custo em questão está orçamentado, se o colaborador adicional está incluído nas provisões de *headcount* autorizado e quando será necessário que o colaborador inicie funções.

Antes de iniciar um processo de Recrutamento e Seleção é fundamental consultar a ficha de descrição da função, a qual foi o resultado da análise da respetiva função. A análise de funções consiste num processo de geração de informação sobre o trabalho realizado numa organização (Rego, et al., 2015). O conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir. Na verdade, apenas é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira. Especificamente, é a partir da descrição de funções que se constroem os anúncios, se fornece durante a entrevista de seleção; a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa, se faz a orientação dos colaboradores; informando-os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar.

### **1.2.1. Recrutamento**

“O recrutamento de pessoas pelas organizações e empresas acaba por ser uma atividade natural e um imperativo de sobrevivência e continuidade.” (Machado & Portugal, 2013, p. 50). Ou seja, o recrutamento consiste numa série de práticas e atividades da organização, com o objetivo de identificar e atrair potenciais colaboradores (Lievens & Chapman, 2010).

É importante referir que qualquer processo de recrutamento se inicia com o surgimento de uma necessidade interna da organização, que expressa a carência de recursos humanos num determinado cargo (Chiavenato, 2006).

Os vários objetivos do processo de Recrutamento passam por atrair o maior número possível de candidatos e potencialidades, de forma a atender às exigências do posto de trabalho; diminuir as probabilidades de os selecionados virem a abandonar a organização por não terem recebido informação suficiente sobre a mesma; e ir ao encontro das responsabilidades locais e sociais da organização.

Os recursos humanos são considerados um dos ativos principais e também mais importantes de uma organização, sendo que escolher a pessoa certa para ocupar um determinado cargo dentro da organização é uma operação fundamental, uma vez que todas as organizações querem e precisam de colaboradores que possam fazer a diferença.

Nesse sentido, há que identificar quais as fontes de recrutamento sobre as quais incidirão as técnicas de recrutamento, sendo que essas se constituem como áreas do mercado de recursos humanos diversificadas que devem ser analisadas pela empresa através de técnicas específicas de recrutamento a fim de atrair candidatos para colmatar as necessidades de contratação de pessoas (Chiavenato, 1989).

Também é necessário identificar qual dos tipos de recrutamento – interno, externo ou misto (Rego, et al., 2015) – poderá ser o mais adequado, sendo que por vezes a solução reside na própria organização. O recrutamento interno pode ter como vantagens o aumento da motivação e *empowerment* dos colaboradores, uma vez que estes sentir-se-ão valorizados. Por sua vez, o recrutamento externo leva a que sejam selecionados indivíduos com diferentes formas de pensar e de trabalhar, levando a uma renovação de conhecimento a nível interno. Por fim, pode utilizar-se o recrutamento misto que representa uma complementaridade dos dois referidos acima: isto porque este tipo de recrutamento contempla o recrutamento interno e o externo permitindo à organização uma ampla escolha.

### **1.2.2. Seleção**

O processo de seleção pode ser definido pela escolha e classificação dos candidatos que mais se adequam às necessidades da organização, bem como promove o ajustamento entre as pessoas e as funções, sendo que é necessária a “definição de critérios de seleção

para um desempenho eficaz da função” (Rego, et al., 2015. p. 230). Quer isto dizer, que o processo de seleção consiste na escolha de pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos na organização (Lievens & Chapman, 2010).

Por sua vez, o papel do selecionador é reconhecer a importância da seleção no contexto da gestão de pessoas, definindo critérios para a seleção dos candidatos, reconhecendo as vantagens e as limitações dos meios adotados e conduzir entrevistas e outras técnicas, para selecionar a melhor pessoa (Gil, 2009). É igualmente importante ter em conta que “os profissionais responsáveis pelo Recrutamento e Seleção têm de ser capacitados e imparciais, uma vez que desempenham um papel fundamental e determinante no processo” (Demo, 2012, p. 108).

Segundo Orlickas, (2001, p. 22) “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, com aprimoramento e a realização pessoal.” Desta forma, este processo é a fase final que consiste na conclusão da análise dos vários candidatos, sendo que entre alguns se seleciona o que melhor se adequa ao posto de trabalho que se encontra vago, tendo em conta os critérios definidos pela organização e as condições atuais do mercado de trabalho.

É essencial ressaltar que uma boa seleção deverá ser a que prefere os candidatos que possuem capacidades, atitudes e comportamentos que são solicitados pela organização e que são difíceis de adquirir através da formação (Moreira, 2017).

Chiavenato propõe uma esquematização das etapas do processo de seleção: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo (Chiavenato, 2006).

A análise curricular corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização, através do método mais utilizado nos processos de seleção para a obtenção de informação biográfica- o Currículo Vitae (CV).

Os testes são considerados uma das mais importantes fases deste processo uma vez que definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção: a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.

A entrevista constitui o momento adequado para verificar as experiências adquiridas nos cargos anteriores, observar as atitudes, o interesse do candidato e os seus aspetos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, durante a entrevista podem ser abordadas questões como a avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização (Robbins, 2001). A entrevista de seleção objetiva detetar dados e informações dos candidatos a emprego, auxiliando a avaliação do processo seletivo.

A verificação de referências constitui-se como uma etapa onde se procura obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores, medindo o grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui (Chiavenato, 2006).

A dinâmica de grupo beneficia a promoção do clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando a sua participação ativa, permitindo observar as suas atitudes relativamente à postura, personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa. “Uma dinâmica de grupo permite conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia” (Coradini & Maurini, 2009, p. 68).

### **1.3. Gestão do impacto e *Social Return on Investment* (SROI)**

#### **1.3.1. Caraterização de impacto social**

O impacto refere-se aos efeitos que a intervenção proposta tem sobre a comunidade em geral. Para Meneses e Franco constitui-se como a mudança mensurável no bem-estar subjetivo de uma população em resultado direto de um projeto, programa ou política, podendo refletir-se em impactos económicos, sociais e ambientais (Meneses & Franco, 2010).

O impacto pode ser visto como uma mudança no resultado de um processo (produto). Essa mudança tem em conta como o processo é realizado ou nas práticas utilizadas e que dependem, em grande parte, da pessoa ou pessoas que as realizam (Libera Bonilla, 2007).

O “impacto social é entendido como algo associado a um projeto que afeta ou implica qualquer grupo de pessoas, quase tudo pode ser um impacto social, desde que seja valorizado ou considerado importante para um grupo específico de pessoas” (Vanclay, Esteves, Aucamp & Franks, 2015, p. 2).

### **1.3.2. Caraterização da gestão do impacto**

Gerir o impacto pode refletir-se na construção de um quadro de análise que permite compreender e agir sobre a realidade. Este quadro de análise da gestão de impacto permite compreender como gerir melhor organizações ou projetos para o impacto. Como a mudança acontece rápido, sendo muito complexa, com este modelo pode produzir-se uma análise linear da realidade e da mudança, valorizando mais o que acontece, do que exatamente o impacto do que acontece (McGregor & Kusters, 2010).

Para isto é necessário que decisores políticos, investidores sociais, gestores e técnicos olhem para os projetos sociais como realidades complexas, apostando na construção de relações e operando com base na teoria da mudança, conscientes de que é necessário adaptarmo-nos constantemente. O que está na base deste quadro de análise é o pensamento sistémico, uma abordagem holística à análise de situações complexas.

Gerir o impacto exige uma perspetiva de longo prazo, isto significa que devemos esperar o inesperado, discutir premissas e escrutinar o seu impacto, identificar os pontos mais fracos e reforçá-los, ter uma visão ampla e ver as coisas no seu contexto. Por isso, gerir o impacto implica, gerir para as pessoas, gerir para aprender e gerir para responder rapidamente (Meneses J. W., 2016).

### **1.3.3. Dimensões para a gestão do impacto<sup>10</sup>**

Com base nas dimensões para a gestão do impacto, dirigentes e técnicos de entidades de economia social, poderão orientar melhor as suas organizações e projetos para o impacto, traçando um mapa de localizações (dimensões) a ter em conta na gestão do impacto: o diagnóstico, a estratégia, as operações, a monitorização e avaliação, a aprendizagem e as capacidades.<sup>11</sup>

#### *Diagnóstico*

Para gerir para o impacto é necessário que gestores e técnicos tracem um mapa de gestão de impacto com localizações que permitem uma melhor orientação de projetos ou organizações para o impacto. Para isso, há que começar por conhecer o ponto de partida, ou seja, diagnosticar a realidade onde estão a operar.

Seguidamente é fundamental definir a visão estratégica que implica a visão ampla de 360°. Esta visão permite ter em consideração os fatores que interagem com o trabalho do gestor, desde tendências económicas globais às capacidades económicas locais, para ser capaz de responder prontamente à mudança.

A realidade é complexa, sendo que a perspetiva da gestão de impacto é a de que a inovação social acontece em realidades complexas. Aqui o papel da visão estratégica é identificar o domínio em que cada situação acontece retirando implicações importantes para que a estratégia adotada funcione.

No planeamento é importante conhecer questões críticas como os *stakeholders* e as partes interessadas, as relações de poder entre eles e as redes em que se integram e os problemas e conflitos existentes, as infraestruturas, as instituições, as crenças e os valores, as regras formais e informais e por fim os padrões regulares de comportamento. Esta análise situacional permite-nos perceber onde estamos agora, compreendendo isso, podemos decidir onde queremos estar e assim definir uma estratégia de caminhos de mudança.

---

<sup>10</sup> As informações que constam neste subponto são resultado da visualização de vídeos explicativos e webinars da Comunidade Impacto Social, em que a estagiária participou, no âmbito do processo da gestão do impacto do Projeto SAPIE.

<sup>11</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=8NrEGGzUzGU>

### *Estratégia*

Sendo dirigentes ou técnicos de organizações, é essencial compreender que dependendo desse papel, lidera-se diferentes processos a determinada escala. Para melhor liderar, é fundamental, enquanto gestor/a de impacto, que se desenvolvam competências como a empatia, a resistência ao fracasso e se saiba envolver e motivar as pessoas com que se trabalha.

### *Operações*

Garantir a gestão eficiente das operações da organização é uma dimensão fundamental da gestão de impacto. Partindo da definição da visão estratégica é importante começar por desenhar o plano anual de atividades e orçamento: equipa, recursos materiais, atividades a desenvolver, calendário, plano de comunicação e plano de afetação financeira.

Para operar estrategicamente é fundamental criar um sistema de monitorização desse plano, para que a eficiência das operações seja garantida. É de notar que na gestão de impacto as diferentes dimensões do modelo não são estanques.

Neste processo é importante envolver os diferentes *stakeholders*, nas operações e na sua monitorização, fazendo ajustes sempre que necessário, para potenciar a sua participação e envolvimento.

Planear a aprendizagem e a adaptação durante a implementação permitirá criar espaço para adaptação de atividades que se vierem a revelar necessárias, sem planear apenas atividades e resultados chave, mas desenhando um caminho para a mudança e assumindo a gestão adaptativa como função chave, definindo um orçamento para experimentação e inovação. Esta gestão adaptativa é o mecanismo que tornará possível adquirir a capacidade de arriscar e experienciar.

Neste processo é relevante partilhar sistematicamente a informação para estar disponível quando dela se necessitar. Essa informação é muitas vezes obtida através de sistemas de monitorização e avaliação.

### *Monitorização e avaliação*

A capacidade de um gestor para criar e gerir bons sistemas de monitorização e avaliação é fundamental para que possa aceder à informação que lhe permitirá aprender e com isso melhorar o desempenho.

A monitorização e avaliação assumem um papel claro na gestão de impacto: o papel de informar a estratégia e, por conseguinte, a gestão operacional e a aprendizagem para que melhor possam orientar-se para o impacto.

Para um sistema de monitorização e avaliação eficiente são necessários:

- Uma gestão de fluxo de dados.
- Capacidade para responder à emergência e à complexidade. Esta capacidade será tanto maior quanto mais perguntarmos e melhor conhecermos o que os diferentes *stakeholders* pretendem e porquê, envolvendo-os na recolha de dados, bem como na sua análise, apostando em métodos participativos de monitorização.
- Promover processos de participação e aprendizagem para que as aprendizagens feitas ao longo deste processo não sejam apenas individuais, mas sim organizacionais.
- Uma equipa orientada para o impacto, onde os envolvidos sejam facilitadores da mudança. Isto torna a necessidade de trabalhar em equipa ainda mais essencial.
- Ser sistemático, para avaliar a capacidade e a preparação da equipa e demais *stakeholders* para monitorizar e avaliar.
- Que o sistema de monitorização e avaliação escolhido seja aplicado e adaptado à realidade em que será utilizado.
- Por fim, avaliar o modelo de monitorização e avaliação escolhido, pois é fundamental que todos os *stakeholders* sintam espaço para criticar e fazer sugestões de melhoria.

### *Aprendizagem*

Gerir impacto implica igualmente gerir aprendizagens organizacionais. Em realidades em que a mudança acontece muito rapidamente, apenas organizações flexíveis e adaptativas serão capazes de gerar impacto. Aqui a capacidade de aprender é fundamental na gestão de impacto.



Os três fatores que potenciam a aprendizagem são:

2. Conceitos chave de aprendizagem orientada para o impacto - usando globalmente o ciclo de aprendizagem, identificando as barreiras à aprendizagem bem como as formas e preferências de aprendizagem;
3. Liderar a para a mudança - numa postura de abertura para receção de feedback e críticas, estando disponível para a adaptação e promovendo a participação de todos os *stakeholders*;
4. Gerir a diversidade - utilizando as diferenças existentes para gerir o conflito de forma construtiva para gerar inovação.

É de realçar que o processo da aprendizagem é transversal a toda a gestão de impacto.

### *Capacidades*

Os gestores de impacto necessitam de ter capacidades estratégicas como ter uma visão ou transmitir motivação às pessoas envolvidas, têm de compreender o contexto interno e externo rapidamente ou serem flexíveis e terem elevadas competências relacionais. Para além disso, ao gestor cabe contratar as melhores pessoas para o ajudar a gerir o processo, capacitá-las e manter essas capacidades e o seu uso efetivo. É igualmente importante incentivá-las para as inspirarmos e orientarmos para o impacto.

#### **1.3.4. A Teoria da Mudança**

A Teoria da Mudança (T M) é uma representação simples e lógica, do Impacto Social estimado ou efetivamente medido de uma organização e/ou um projeto. Corresponde ao que pode chamar de “cadeia de valor social”, que traduz as relações causais entre as dimensões mais macro de uma organização e/ou de um projeto - as mais difíceis de medir, que são os impactos sociais e económicos em sistemas ou setores, de médio/longo prazo, à escala regional, nacional, global - e as dimensões micro, as atividades concretas e seus resultados de transformação social, decorrentes de recursos financeiros e logísticos, de conhecimento e sobretudo, de pessoas e capital humano (Damião, 2019).

Para a Comunidade Impacto Social consiste numa metodologia que nos permite explicar como é que sucedem os vários passos no caminho da mudança. O desenho geral da teoria da mudança mostra como uma visão ou um propósito inspiram uma mudança de longo

prazo, e como esta orienta um conjunto de caminhos que são compostos por mudanças intermédias<sup>12</sup>. Assim uma Teoria da Mudança inclui um mapa das mudanças, uma representação visual que é construída a partir desta visão geral e da mudança de longo prazo que a antecede, desenhando cadeias de mudança intermédias. Para além disso, uma TM inclui ainda o racional que explica as relações entre mudanças, isto é, cada mudança necessita de uma outra pré-condição para poder ocorrer, a grelha de monitorização que associa indicadores a cada mudança para medir a sua evolução em momentos chave; o plano de intervenção que indica quais as estratégias de intervenção aplicadas para que as mudanças se sucedam. A teoria é acompanhada por uma narrativa, documento que reúne em torno do mapa de mudanças, as explicações e as operacionalizações- a intervenção, o conjunto de atividades necessárias para os caminhos de mudança acontecerem e a sua monitorização.

Ou seja, a TM parte de uma visão de longo prazo que queremos atingir e explica como as nossas atividades, ou a nossa intervenção vai desencadear um conjunto de efeitos, que nos vão permitir atingir a visão de longo de prazo. Para isso, estabelece pressupostos, um conjunto de hipóteses, sendo acompanhada por uma narrativa e ao mesmo tempo identifica indicadores para medir as mudanças, quer sejam elas intermédias, que acontecem no caminho, quer sejam as mudanças mais finais (Vogel, 2010).

Segundo a Comunidade Impacto Social na construção da teoria da mudança é fundamental envolver as partes interessadas e escutar as vozes dos beneficiários. Esta participação dos *stakeholders* potencia o reconhecimento da utilidade das atividades que vierem a ser realizadas para obter as mudanças ou resultados que consideram realmente relevantes. A teoria da mudança permite envolver as partes interessadas no planeamento da mudança, deslocar o foco da intervenção para o que é necessário fazer, representar processo de mudança baseando-se em evidências, integrar as atividades com as estratégias e por fim atribuir um impacto à intervenção realizada.

O processo da elaboração da Teoria da Mudança apoia-se na definição de todas as condições necessárias e suficientes para o alcance de um resultado. Esta teoria permite utilizar como pano de fundo o mapeamento dos elementos, criando um conjunto de resultados relacionados e conhecidos como o “percurso de mudança”. Durante o processo de criação do “percurso da mudança”, os participantes são obrigados a questionar-se sobre as suas

---

<sup>12</sup> Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=MVbZcDs-P\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=MVbZcDs-P_c)

suposições quanto à mudança. Existem três tipos importantes de hipóteses a considerar (James, 2011):

- afirmações sobre as conexões entre os resultados de longo médio e curto prazo;
- afirmações sobre se todos os pré-requisitos importantes para o sucesso foram identificados;
- afirmações sobre se existem justificativas que suportem os vínculos entre as atividades do programa e os resultados esperados.

A abordagem da Teoria da Mudança aplicada num planeamento estratégico beneficia os resultados claramente definidos a cada passo dado em direção à mudança esperada. Existem então sete etapas para se desenhar a Teoria da Mudança (Vogel, 2010):

- Identificar os objetivos de longo prazo;
- Mapear e conectar as pré-condições ou requisitos necessários para a mudança ocorrer.
- Alcançar esses objetivos e explicar as condições necessárias;
- Identificar os pressupostos básicos sobre o contexto;
- Identificar as intervenções que a sua iniciativa irá realizar para criar a mudança desejada;
- Desenvolver indicadores para medir os seus resultados e avaliar o desempenho da sua iniciativa;
- Escrever uma narrativa para explicar a lógica da sua iniciativa.

### **1.3.5. ROI Social- Retorno Social sobre o Investimento**

Vivemos numa época em que a prestação de contas e a avaliação de impacto social são cada vez mais valorizadas, sendo que é fundamental que as organizações demonstrem que estão a tirar o maior partido possível dos recursos económicos disponíveis, ou seja trata-se de otimizar e maximizar o valor económico que se cria.

As metodologias de cálculo do retorno do investimento permitem perceber em que é que cada euro investido se transforma e verificar se estamos a utilizar os recursos da melhor

forma possível: análise de custo-eficiência, análise de custo-eficácia e análise custo-benefício.

A análise de custo-benefício permite comparar vários benefícios com um só custo. Esta análise permite captar o valor, ou seja, mensurar o valor dos benefícios e compará-los com os custos, numa mesma unidade. Possibilita também uma monitorização e comparar com os custos mais diretos. E dentro do espectro da análise de custo-benefício existe uma variante, a análise *Social Return on Investment* (SROI), onde o envolvimento de *stakeholders* e o processo participativo em todas as etapas da análise é fundamental, o conceito de materialidade dos resultados é diferente dos conceitos da análise de custo-benefício.

A análise do retorno do investimento é uma oportunidade para as organizações estarem mais conscientes e serem capazes de otimizar o valor social que acrescentam.

O índice SROI é um rácio entre o investimento e o retorno líquido gerado pelos projetos desenvolvidos. De acordo com a Associação Mutualista o SROI compara o valor gerado por uma intervenção (benefícios) com a despesa necessária (investimento) para obtê-lo (Associação Mutualista, 2017).

O Retorno Social sobre o Investimento é uma metodologia que permite às organizações avaliar aspetos intangíveis dos seus projetos. Sem somente se focar nos custos do investimento, a metodologia SROI contabiliza todos os impactos considerados como relevantes pelos diferentes grupos de interesse, ou seja, os diferentes “*stakeholders*”, possibilitando a medição do impacto que foi vivenciado de facto pelos *stakeholders* (Machado M. E., 2015). Deste modo, mede a mudança que é relevante para as pessoas ou organizações que experimentaram ou contribuíram para tal mudança. Uma vez que as mudanças principais são identificadas, valores são atribuídos através da definição de um equivalente monetário para cada benefício resultado (Nicholls, Lawlor, Neizert, & Goodspeed, 2009)

A validade do SROI reside em ser uma abordagem que responde às principais perguntas que a atual conjuntura obriga: perceber quem, o quê em função da nossa atividade, como muda, enquanto, que parte da mudança é causada por nós, quanto tempo dura essa mudança, qual a sua importância para os beneficiários e qual o custo dessa mudança.

A implementação do SROI, segundo Mutualista (2017), permite às organizações duas vantagens essenciais:

- Melhorar a gestão dos projetos, já que se trata de um sistema de monitorização de desempenho;
- Captar mais financiamento, ao demonstrar o impacto da organização perante investidores (Mutualista, 2017).

O SROI foi desenvolvido através de análises de contabilidade social e custo benefício, tendo por base sete princípios, que sustentam como a metodologia deve ser aplicada: envolver os *stakeholders*; entender o que muda; valorizar as coisas que importam; incluir somente o que for material; não reivindicar em excesso; ser transparente; e verificar o resultado (Nicholls, et al., 2009).

Os resultados do índice de retorno do investimento social são verificados por organizações independentes, que atestam o seu desempenho e validam o cumprimento de objetivos. A monitorização de resultados é uma mais-valia para investidores sociais, que têm assim uma melhor perceção dos projetos a financiar.

Para implementar o SROI, Roux, aconselha uma estratégia de quatro etapas para implementar a metodologia numa organização (Roux, 2010):

1. Elaborar um mapa de análise, definindo os parâmetros de análise do projeto e envolvimento das partes interessadas (*stakeholders*) para estabelecer quais são os resultados relevantes. Os parâmetros são depois estabelecidos num plano geral da análise com o âmbito, os recursos necessários (equipa, capital e tempo) e o cronograma.
2. Maximizar os resultados. Nesta etapa é atribuído um valor financeiro aos resultados da intervenção, a partir dos indicadores, sendo que é fundamental definir um conjunto credível de indicadores, destacando os “indicadores de mudança”.
3. Calcular o impacto, ou seja, averiguar o valor gerados pelos benefícios, aplicando o Valor Atual Líquido (VAL), para calcular o valor do impacto gerado. “Este indicador mostra o valor presente de pagamentos futuros, descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Se o VAL é superior a zero, estamos perante um projeto economicamente viável” (Mutualista, 2017).
4. Calcular o SROI, isto é, o rácio entre o VAL dos benefícios e o VAL do investimento. Ou seja, compara o valor gerado com o valor do investimento.

Por sua vez, para se fazer uma correta análise SROI, de acordo com García & Quezada García (2014) são também quatro etapas. São elas:

1. Estabelecimento do propósito e identificação dos *stakeholders* – É necessário estabelecer de forma clara e simples aquilo que constará da análise SROI, quem irá fazer parte do processo e como. Identifica-se o propósito da análise, mas também todos aqueles que podem vir a causar impacto na análise.
2. Recolha de informação – Consiste na aplicação de diversas ferramentas e técnicas para compilar informações e dados que permitam medir o grau de cumprimento dos resultados identificados na fase anterior. Posteriormente realiza-se um exercício em que se atribui um valor monetário aos resultados identificados, cujo valor é difícil de definir.
3. Resultados e determinação do impacto – É nesta fase que se realiza o Mapa de Resultados e Impactos. O SROI calcula-se de acordo com a monetização recolhida na etapa anterior.
4. Comunicação e aplicação – A última etapa consiste na construção de um relatório com os resultados da análise e posterior comunicação dos mesmos aos diferentes *stakeholders* das organizações. Para além dos relatórios, prepara-se a estratégia de comunicação, tanto interna como externa.

## **Capítulo II- Apresentação da entidade acolhedora**

### **2.1. Apresentação da Associação Tempos Brilhantes**

A Associação Tempos Brilhantes (ATB), organização onde foi realizado o estágio, é uma instituição particular de solidariedade social, sob a forma de associação, sem fins lucrativos, que apoia as práticas e projetos que melhorem as oportunidades de enriquecimento curricular, artísticas, inovação social e de educação para todos.

Constituída em 2013, a ATB, construiu projetos educativos que estimulam os talentos de cada um, envolvendo continuamente as famílias e as comunidades locais, constituindo-se como um parceiro de confiança de municípios, associações de pais, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e outras entidades que pretendam implementar projetos diferenciadores e dirigidos às necessidades atuais do sistema de ensino e da comunidade educativa.

Desta forma a ATB fundou uma comunidade colaborativa por todo o país com o objetivo de alavancar as melhores ideias, pessoas e recursos para oferecer aos jovens e crianças a melhor oportunidade para terem sucesso, estando atualmente a implementar projetos educativos em 83 municípios portugueses e 140 agrupamentos de escolas.

Como é uma organização presente de norte a sul do país, a ATB sediada em Penela, possui dois escritórios, um em Coimbra, local onde decorreu o estágio e outro no Barreiro.

Sendo uma associação, a estrutura organizacional da ATB é constituída por três órgãos: a Assembleia Geral, a Direção (Presidente e Vice-presidente e Tesoureiro) e o Conselho Fiscal. À Direção Geral concernia a supervisão e controlo dos seis departamentos: Transformação Digital, Pedagógico, Projetos e Planeamento, Comercial e Relações Institucionais, Administrativo e Financeiro e por fim, o Departamento de Recursos Humanos, no qual foi inserido o estágio.

Face ao crescimento da atividade da ATB, a Direção, nomeadamente a Presidência demonstraram a necessidade de atualizar a estrutura organizacional. Este processo foi desenvolvido pela Direção Geral, que aprovou a versão final do organograma, pelo Departamento de Recursos Humanos, responsável por organizar e alocar as áreas de atuação

aos respetivos departamentos e pelo Departamento de Marketing, Design e Comunicação, dando resultado à figura 1<sup>13</sup> que se segue.

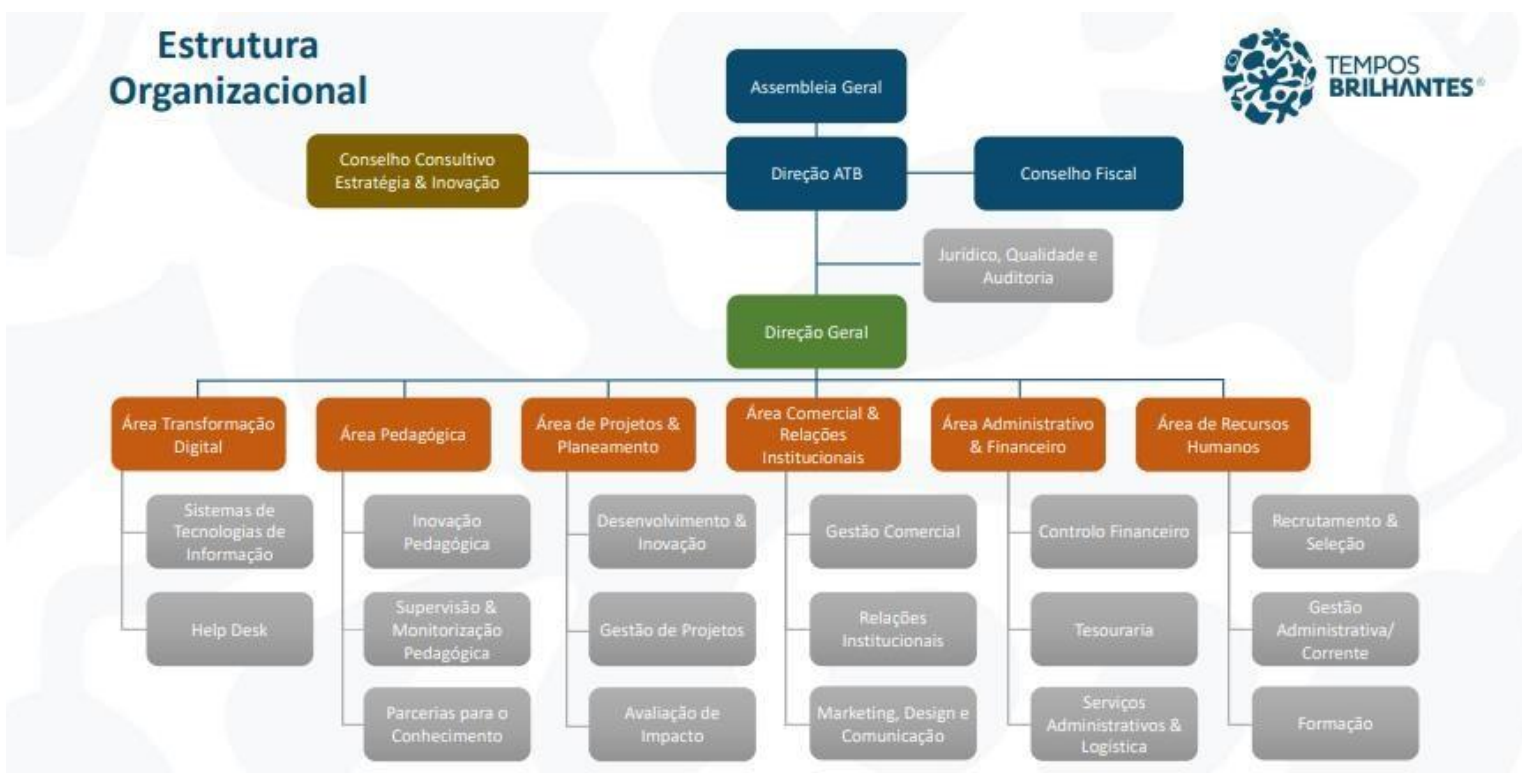


Figura 1- Estrutura Organizacional

## 2.2. Missão, Visão, Valores

As organizações não lucrativas diferem umas das outras conforme os seus valores e missão (Fernandes, 2011).

A missão da ATB é “Inovação prática para mudar a educação hoje e amanhã!”<sup>14</sup> Esta tem o enfoque na inovação prática para mudar a educação. A sua estratégia para concretizar a diferenciação de outras organizações do mesmo setor, passa por oferecer às comunidades um leque variado de apoio educacional, emocional e sociocultural não só às crianças e jovens, mas também às suas famílias e comunidades envolventes, através de projetos

<sup>13</sup> Fonte: Documento oficial da Associação Tempos Brilhantes

<sup>14</sup> <https://atbrilhantes.pt/>



para o desenvolvimento de competências para o sucesso pessoal, escolar e profissional, bem como a capacitação das comunidades e a promoção da saúde e bem-estar físico.

Assim, a ATB tem como objetivo desenvolver atividades enriquecedoras, individualmente e em comunidade, nas áreas educativa, artística e saúde, para todas as faixas etárias, para todos os níveis educativos, sociais e culturais.

Apostam também na promoção de projetos socialmente inovadores que proporcionem a melhoria da qualidade e do nível de vida das pessoas, numa prática empreendedora, de desenvolvimento de competências e de conhecimentos, para além da educação formal.

A visão da ATB é “A inovação na educação deve reinventar a forma como ensinamos, aprendemos e incentivamos a mudança”<sup>15</sup>.

Na sua visão, a Associação Tempos Brilhantes preconiza ser referência na prestação de serviços integrados em rede, de qualidade e elevada performance<sup>16</sup>. Deste modo, esta visão permitiu criar uma comunidade colaborativa que se estende por todo o país e que alavanca as melhores ideias, pessoas e recursos de cada local, bem como, ferramentas científicas e inovadoras, para oferecer às crianças e jovens e às comunidades a melhor oportunidade para terem sucesso.

Tendo em consideração a sua atuação, os valores da Associação Tempos Brilhantes consistem na lealdade, respeito, compromisso, humanidade, solidariedade, justiça, inovação, profissionalismo, espírito de equipa e ética<sup>17</sup>. Na ATB crê-se que a Educação deve dar um contributo importante, quer respondendo de forma inovadora aos novos desafios sociais, quer capacitando cada pessoa com as ferramentas necessárias para uma nova era.

### **2.3. Objetivos da Associação Tempos Brilhantes**

A Associação tem como objetivos principais<sup>18</sup>:

1. A promoção e implementação de diversos projetos de educação e de formação profissional para cidadãos de todas as idades;

---

<sup>15</sup> Relatório de Atividades ATB- 2018/2019

<sup>16</sup> Relatório de Atividades ATB- 2018/2019

<sup>17</sup> Relatório de Atividades ATB- 2018/2019

<sup>18</sup> Manual Estratégico Associação Tempos Brilhantes

2. O apoio a crianças e jovens carenciados;
3. O apoio à família;
4. O fomento, desenvolvimento e promoção da prática desportiva, cultural e artística, como meios de desenvolvimento da comunidade e de promoção e integração social;
5. O desenvolvimento, no âmbito social, de diversos projetos e de apoio às comunidades, nomeadamente na promoção da igualdade de oportunidades no acesso à cultura, educação e empregabilidade; e
6. A promoção da inclusão social e a diminuição de assimetrias sociais, nomeadamente nos casos de pobreza, velhice, desigualdade de género, minorias étnicas, deficiência e doença.

## **2.4. Áreas de intervenção**

As áreas de intervenção da Associação Tempos Brilhantes são a educação, envelhecimento ativo e a inovação social<sup>19</sup>.

### Educação

Os Projetos Educativos e de Sucesso Escolar provam como a educação pode ser transformada, para permitir que os jovens se desenvolvam e tenham sucesso na vida. para que cada criança e jovem tenha sucesso na escola e, no futuro, seja capaz de contribuir positivamente para o seu bem-estar e da sua comunidade.

### Envelhecimento Ativo

Através de programas focados na promoção do envelhecimento ativo, com atividades intergeracionais desde voluntariado, inclusão digital, felicidade pelas artes, promoção da saúde e bem-estar, risoterapia, e realização de espetáculos interativos e comunitários com seniores.

### Inovação Social

Com a criação de ecossistemas empreendedores que ligam gerações, saberes e ofícios, através de oficinas colaborativas que potenciam a criação de emprego e a capacitação,

---

<sup>19</sup><https://atbrilhantes.pt/>

nas áreas do empreendedorismo e inovação social, de pessoas em situação de desemprego, jovens e entidades da economia social, através de projetos intergeracionais e culturais, até à expansão de oportunidades educativas em comunidades com grandes necessidades.

## **Capítulo III**

### **3.1. Apresentação do Projeto SAPIE- Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar**

O Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar – SAPIE<sup>20</sup> foi desenvolvido pela Associação Tempos Brilhantes em parceria com a empresa Educoach, S.A., entidade investidora no âmbito dos Títulos de Impacto Social (TIS), da Portugal Inovação Social (PIS). Este projeto nasceu do diálogo interdisciplinar e interinstitucional, contando com uma equipa reputada de peritos nacionais e internacionais da área da educação e entidades da economia social que asseguram o desenvolvimento e a implementação no terreno.

Constitui-se como uma plataforma digital muito útil, intuitiva e de fácil utilização de sinalização do risco de insucesso e abandono escolar e de monitorização e avaliação do impacto de intervenções preventivas. Apoia professores, técnicos e equipas multidisciplinares nos esforços de promoção de sucesso escolar e prevenção do insucesso e abandono escolar. Contribui para a sinalização mais precoce, objetiva e integrada do risco, agiliza a definição de prioridades de intervenção e a implementação de estratégias impactantes de atuação preventiva.

O SAPIE tem por base um modelo de trabalho em rede inovador, que articula entidades de Ensino Superior com o trabalho desenvolvido por entidades com presença no território educativo, ambos em estrita colaboração com os agentes educativos selecionados para cada agrupamento escolar. Este modelo permite trazer para a escola conhecimentos de ponta e validados cientificamente, na promoção do sucesso escolar. A través do estabelecimento de uma parceria com a Microsoft, pretende-se ainda recorrer a sistemas de inteligência artificial que permitam a afinação do algoritmo de previsão, tornando-o capaz de aprender com o próprio processo.

---

<sup>20</sup><https://sapie.pt/>

### **3.2. Indicadores**

O SAPIE é um sistema baseado numa plataforma online que identifica precocemente os alunos com risco para o insucesso escolar e monitoriza sistematicamente o progresso escolar e o resultado das intervenções preventivas e remediativas adotadas para modificar o risco.

De acordo com a literatura (Miguel, Rijo, & Lima, 2013), o insucesso escolar, e o consequente abandono escolar precoce, associam-se a:

- Maior probabilidade de desemprego, tal como maior dificuldade em encontrar uma situação profissional estável e bem remunerada;
- Maior probabilidade de desenvolverem problemas de saúde, tanto físicos como mentais;
- Menor nível de bem-estar;
- Maior probabilidade de se envolverem em comportamentos antissociais.

Todos estes problemas acarretam custos económicos e sociais, a longo prazo, nomeadamente ao nível dos diferentes sistemas sociais, da saúde, educacionais, judiciais e económicos – estes custos vão desde a perda da riqueza nacional ao aumento da criminalidade (Miguel et al, 2013).

Neste sentido, o SAPIE, respeitando a lógica da sinalização e intervenção precoce, permite identificar e sinalizar alunos com dificuldades ou carências antecipadamente, facilitando a tomada de decisões pelos agentes educativos no que respeita às medidas a tomar para prevenir a escalada do risco, revertendo a sua trajetória. Só assim será possível quebrar as trajetórias de desvantagem e rumar a um futuro com adultos melhor preparados em todos os níveis da vida.

Para identificar os alunos em risco, o sistema tem por base 4 indicadores principais:

- O aproveitamento através dos exames ou provas de aferição, o STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics)<sup>21</sup>, a média de todos os Cursos, média das disciplinas nucleares, a taxa de retenção e a taxa de transição.
- A assiduidade, através da análise dos primeiros 20 dias, a assiduidade do período, a assiduidade total, as presenças com atraso, as faltas totais e as faltas injustificadas.
- Os fatores sociodemográficos, incluindo a idade, género, escalão SASE<sup>22</sup>, o estatuto NEE<sup>23</sup>, habilitação das mães, nacionalidade e estado da matrícula.
- Por fim, o comportamento, analisado através das participações disciplinares, participações de ocorrências e suspensões letiva.

### **3.3. Sustentabilidade do Projeto: *stakeholders***

A apresentação do sistema SAPIE tem granjeado uma ampla aceitação em diversos contextos, incluindo entidades destacadas da política e ensino superior nacional (como o caso da Direção Geral de Educação) e internacional, autarquias e comunidades intermunicipais, técnicos e agrupamentos de escolas das autarquias. A Ordem dos Psicólogos já se associou formalmente ao desenvolvimento do sistema. Conta ainda com o interesse e participação financeira de fundações e empresas.

Com base no modelo de negócio do SAPIE, apresentado à PIS, uma iniciativa pública que visa promover a inovação social e dinamizar o mercado de investimento social em Portugal, os principais meios de financiamento do projeto são as autarquias, empresas, fundações, assim como outros programas de financiamento específicos.

#### *Autarquias / Comunidades Intermunicipais*

As autarquias têm vindo a ser chamadas a ter um papel cada vez mais interventivo na educação, assumindo progressivamente mais responsabilidades em diversas áreas. De

---

<sup>21</sup> Representa a ideia de unir conhecimentos dessas quatro áreas em torno da construção de algo que resolve o desafio proposto, funcionando em forma de oficinas criativas para que os alunos, reunidos em grupos, possam resolver algum desafio de maneira prática. <https://novaescola.org.br/conteudo/11683/o-que-e-o-stem-e-como-ele-pode-melhorar-a-sua-aula>

<sup>22</sup> Escalões dos Serviços de Ação Social Escolar, atribuídos pela Segurança Social, que correspondem aos escalões do abono de família.

<sup>23</sup> Estatuto para alunos com necessidades educativas especiais

facto, uma grande percentagem do esforço financeiro para a promoção do sucesso escolar, está a ser canalizado para as autarquias. Esta via de intervenção surge na lógica de uma procura de modelos e práticas educativas mais próximas da realidade local, e da importância de promover o envolvimento da própria comunidade no processo educativo.

### *Escolas*

As escolas são o meio de implementação do SAPIE, envolvendo os seus diversos atores, que aqui assumem um importante papel no impacto que o sistema poderá ter: direção do agrupamento, diretores de turma, técnicos de educação especial, psicólogos, etc.

Cabe-lhes a utilização do conhecimento produzido pelo sistema, como um auxiliar na tomada de decisão e na avaliação de impacto das intervenções. Nesse sentido o sistema não corresponde a mais uma plataforma, mas um auxiliar que permite poupar tempo precioso na recolha e análise dos dados e tomada de decisões, suportadas por conhecimento de ponta construído pela investigação.

### *Ministério da Educação*

Uma das vantagens do SAPIE é a sua relação custo benefício ser extremamente favorável. Na aplicação de um estudo longitudinal desenvolvido pela American Institutes for Research (AIR) nos Estados Unidos, e que foi concluído em 2017, foi obtida uma diminuição de quase 20% no número de alunos com classificação negativa em pelo menos uma disciplina.

O SAPIE é uma ferramenta que se pretende articulada com os propósitos e política educativa do Ministério da Educação. Desta forma, no âmbito da candidatura efetuada ao PIS, a Direção-Geral da Educação manifestou-se pela sua pertinência e relevância do SAPIE, considerando que o projeto acrescenta valor, em complemento a outros modelos de intervenção, no que se refere ao domínio temático do abandono escolar, e confirmando que os indicadores e as metas a que se propõe estão alinhados com as prioridades de política pública.

### *Universidades / Fundação para a Ciência e Tecnologia*

No âmbito da investigação científica tem sido produzido conhecimento importantíssimo que poderá contribuir de forma decisiva para a promoção do sucesso escolar. Por um lado,

um conjunto de intervenções inovadoras têm sido desenhadas incorporando os conhecimentos mais recentes sobre motivação e aprendizagem. Por outro lado, tem havido progressos significativos no conhecimento sobre indicadores de risco de insucesso que poderiam permitir intervenções mais precoces, com maior grau de eficácia e eficiência.

No entanto, e apesar de a aplicabilidade prática ser um dos objetivos e critérios de seleção dos projetos de investigação a apoiar pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, continua a não ser fácil a articulação entre o sistema de produção do conhecimento e os seus potenciais utilizadores.

O SAPIE, está desenhado para facilitar essa interação. Configura-se como um potencial recurso para investigações de carácter longitudinal sobre as causas do insucesso escolar e sobre a avaliação de impacto de intervenções no terreno. Adicionalmente está desenhado para potenciar a transferência do conhecimento produzido e a sua aplicabilidade prática no terreno.

Atualmente participam no consórcio de investigação associado ao projeto a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC), como entidade coordenadora, a Universidade do Minho, a Universidade do Algarve, o Instituto Politécnico Santarém e de Leiria, assim como um painel internacional de investigadores consultores.

### *Portugal Inovação Social- PIS*

O PIS é composto por um conjunto de mecanismos de financiamento que pressupõem uma parceria entre investigadores sociais, entidades do setor público e entidades empregadoras. Com base nesse contrato, os investigadores sociais financiam uma iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social a médio prazo, as entidades do setor público validam o alinhamento e a relevância dos resultados propostos e as entidades implementadoras concretizam as intervenções.

Pretende-se que o projeto seja gratuito para as escolas, procurando-se outras fontes de financiamento para os processos de investigação, desenvolvimento de projeto e operacionalização.

Por esse motivo foi submetida uma candidatura aos Títulos de Inovação Social, do programa Portugal Inovação Social. Foi proposto o financiamento da validação e operacionalização do projeto em Portugal, em 75 agrupamentos de escolas, por contrapartida do



impacto de 3% na diminuição do insucesso escolar, a poupança proporcionada ao sistema de ensino seja suficiente para financiar a validação do Projeto em Portugal.

### *Fundações/ Empresas*

No âmbito da responsabilidade social das empresas, está a ser proposto o financiamento da implementação local do projeto em um ou vários agrupamentos como financiadores sociais no projeto do PIS. As empresas participantes têm acesso a um benefício fiscal relativo ao montante investido no SAPIE.

## **3.4. Objetivos**

O SAPIE compromete-se a assumir os seguintes objetivos nos próximos 3 anos:

- Desenvolver a plataforma de suporte ao SAPIE;
- Implementar o sistema em 90 agrupamentos de escolas em todo o país;
- Contribuir para uma diminuição do insucesso e abandono escolar em 3 a 20%;
- Participar na publicação de 13 artigos científicos e organizar 3 conferências científicas;
- Iniciar o processo de internacionalização do sistema em 2 países de língua portuguesa e 2 países da União Europeia.

## **3.5. Funcionalidades do Projeto SAPIE**

O sistema SAPIE, opera através de várias etapas<sup>24</sup>:

1. Sinaliza alunos identificando e prevenindo o risco de insucesso e abandono escolar tendo em conta três categorias de indicadores: o sucesso escolar, analisando os resultados escolares dos alunos nas dimensões de aproveitamento escolar, assiduidade e comportamento; saúde física e psicológica; e orientação vocacional, analisando a construção dos

---

<sup>24</sup><https://sapie.pt/>

projetos de vida dos alunos, dando destaque aos processos de exploração e tomada de decisão de carreira.

2. Traça o perfil de risco do aluno, condensando informação crítica relativamente às causas do risco de insucesso escolar, incluindo gráficos e relatórios personalizados que permitem compreender o nível de risco do aluno e o seu progresso ao longo do ano letivo.

3. Efetua intervenções preventivas registando intercessões multinível de apoio à aprendizagem e à inclusão desencadeadas para prevenir o insucesso e abandono escolar, sugerindo ainda intervenções alinhadas com o perfil de risco de cada aluno.

4. Monitoriza o risco e progresso escolar, avaliando o progresso escolar dos alunos por período letivo ou semestre e permitindo avaliar resultados intermédios das medidas de apoio à aprendizagem e inclusão.

5. Avalia o impacto das intervenções e medidas de apoio à aprendizagem e inclusão, mostrando como contribuíram para retirar alunos de trajetórias de risco e insucesso escolar.

Assim, com a utilização do SAPIE pretende-se identificar precocemente os alunos em risco de insucesso escolar, permitindo monitorizar o seu progresso ao longo do ano letivo, avaliando o impacto das intervenções preventivas e/ou remediativas adotadas para modificar esse risco.

## **Capítulo IV- Descrição das atividades desenvolvidas**

O estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos da Associação Tempos Brilhantes em Coimbra. Teve início no dia 30 de outubro de 2019 e término a 30 de abril de 2020, sendo que a partir de 25 de março, o estágio foi realizado em regime de teletrabalho, devido à pandemia COVID-19 e à adesão ao regime *lay off* por parte da ATB.

Na ATB o Departamento de Recursos Humanos é constituído por 3 pessoas: a Gestora de Recursos Humanos e dois Técnicos de Recursos Humanos que executam tarefas relacionadas com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Direito do Trabalho, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento. Ao todo a ATB conta com cerca de 350 colaboradores contratados e 500 em regime de prestação de serviços.

No plano de estágio (anexo 1) estava previsto a realização de atividades relativas à Gestão Administrativa de Recursos Humanos, o desenvolvimento de um plano de acolhimento e integração e atividades referentes à Gestão do Impacto do projeto SAPIE. Durante o estágio foram efetivamente realizadas tarefas do âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Recrutamento e Seleção, sendo que as atividades relacionadas com a Gestão do Impacto ficaram aquém do previsto, uma vez que não se concluiu o processo devido à desintegração da equipa responsável pela tarefa, da qual a estagiária fazia parte, consequência da COVID19.

Neste capítulo serão apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio. As atividades descritas estarão divididas por tarefas do âmbito administrativo, tarefas inerentes ao Recrutamento e Seleção e tarefas de apoio à gestão do impacto do projeto SAPIE.

### **Gestão Administrativa de Recursos Humanos**

No decorrer do estágio, parte das tarefas realizadas dizem respeito à Gestão Administrativa de Recursos Humanos, nomeadamente, a realização de contratos, as admissões dos colaboradores na Segurança Social e Fundos de Compensação do Trabalho, candidaturas a medidas de apoio ao emprego da Segurança Social e do Instituto de Emprego e Formação Profissional, a marcação de faltas, horas extra e férias, processamento salarial e a gestão do empréstimo de material, as quais serão descritas a seguir.

Na Associação Tempos Brilhantes a maioria dos contratos realizados são contratos de trabalho a termo certo, são celebrados entre a entidade empregadora e o colaborador, para fins de satisfação de necessidades temporárias da organização e apenas pelo período estritamente necessário à satisfação dessas mesmas necessidades<sup>25</sup>. Uma vez que a ATB trabalha maioritariamente com Agrupamentos de Escolas, regendo-se por anos letivos, as contratações são na sua maioria a termo certo. Há que relevar também que a maioria dos contratos elaborados são a tempo parcial<sup>26</sup>, uma vez que, as pessoas que dinamizam as atividades educativas trabalham apenas umas horas por dia. São ainda celebrados uma grande parte de contratos em regime de prestação de serviços. No entanto, para cargos de estrutura, predomina a contratação com contrato sem termo<sup>27</sup>. Em ambos os casos a ATB dispõe de minutas revistas anualmente por uma advogada.

No processo de contratação, se a pessoa estiver em regime de contrato de trabalho, para além da criação da ficha de funcionário no sistema de gestão utilizado- *PHC Software*-, está também incluída a inscrição do colaborador na Segurança Social (SS). Para admitir um colaborador acedemos ao site da Segurança Social Direta, onde devemos inserir o número da segurança social, a data de nascimento, modalidade do contrato e as datas de início e fim do vínculo. Para admissão nos Fundos de Compensação do Trabalho (FCT) é necessário apresentar o número de segurança social, o nome completo do colaborador, número de identificação fiscal, a modalidade do contrato as datas de início e fim do contrato e a remuneração mensal ilíquida.

Este processo era desenvolvido semanal ou mensalmente, conforme as necessidades de contratação comunicadas, onde a responsabilidade envolvia o seguimento dos procedimentos descritos acima inerentes à contratação e integração do colaborador. Em média a realização de tarefas relacionadas à integração de um novo colaborador (contrato, admissão na SS e FCT e a ficha de PHC) demorava cerca de meia hora de total responsabilidade da estagiária.

As comunicações à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) são efetuadas em caso de contrato de trabalho celebrado com um colaborador estrangeiro de país terceiro ao Espaço Económico Europeu ou apátrida e está sujeito à comunicação antes do início

---

<sup>25</sup> Art. 140.º do Código do Trabalho

<sup>26</sup> Art. 150º do Código do Trabalho

<sup>27</sup> Art. 147º do Código do Trabalho

do contrato mediante registo no site da ACT, no separador ‘Gestão de Contratos’, onde anexamos o contrato do futuro colaborador.

Ainda na plataforma da Segurança Social, foram feitas candidaturas a medidas de apoio ao emprego como a redução da Taxa Social Única, taxa que designa a quantia que as empresas e os colaboradores descontam para a Segurança Social. No caso da ATB, paga 11% por cada colaborador e 22,30% da IPSS. A candidatura a esta medida foi utilizada maioritariamente aquando da contratação de estagiários profissionais, cujo estágio tinha findado com aproveitamento e outros colaboradores que nunca tinham beneficiado desta medida e estariam agora a vincular-se com um contrato sem termo. Quando a candidatura é aceite, a taxa de IPSS passa de 22,30% para 11,20%. Na plataforma do IEFP-Instituto de Emprego e Formação Profissional, foram realizadas algumas candidaturas de apoio ao emprego como o Contrato-Emprego e a medida Prémio Emprego. Estas tarefas foram pontuais e da responsabilidade da estagiária após explicação do procedimento e acompanhamento do mesmo.

Na ATB o absentismo é apresentado mediante um documento excel que é enviado para o Departamento de Recursos Humanos (anexo 2), ao dia 21 de cada mês. Este procedimento mensal é válido apenas para os mentores. Isto porque, como a maioria dos contratados colaboram em média 5 ou 6 horas por semana, conciliam com outras atividades. O documento discrimina quem falta, quem substitui e o nº de horas. No caso de faltas justificadas, ou baixas médicas as mesmas são comunicadas com o envio das respetivas justificações ou atestados. Caso não seja apresentado nenhum documento justificativo da falta, a mesma é considerada injustificada<sup>28</sup>. Por sua vez, as marcações das mesmas são efetuadas no programa de gestão PHC, onde podemos selecionar o tipo e quantidade de faltas, ou marcar as horas extra de quem substitui o mentor que falta. A marcação do absentismo foi responsabilidade mensal da estagiária, sendo que para realizar a tarefa era necessário quase um dia de trabalho.

O mesmo acontece com a marcação das férias dos colaboradores. Essas são marcadas no PHC no separador das férias, sendo que estão sujeitas a aprovação por cada responsável dos diversos departamentos e posteriormente pelo Departamento de Recursos Humanos. Sendo que na generalidade, se aplica o princípio de por cada mês de trabalho completo,

---

<sup>28</sup> Art. 248º e 249º do Código do Trabalho

tem-se direito a 2 dias de férias<sup>29</sup>. No caso dos mentores, estes apenas podem usufruir das suas férias nas interrupções letivas, uma vez que as atividades desenvolvidas em agrupamento de escolas, ficam suspensas nestas alturas.

Assim quem autoriza e estipula as férias dos mentores, são os coordenadores locais de cada Agrupamento de Escola. Por sua vez, as férias dos coordenadores locais são autorizadas pelas coordenadoras regionais e as destas pela direção pedagógica. Ou seja, neste procedimento, concerne ao Departamento de Recursos Humanos conferir as datas escolhidas e proceder à marcação das mesmas no sistema de gestão.

No caso de as rescisões contratuais serem por denúncia do trabalhador, são comunicadas por e-mail, dirigido ao Departamento de Recursos Humanos, acompanhados de carta de rescisão, com o aviso prévio de 30 dias, no caso de ser um colaborador a contrato de trabalho. Para concluir esse processo, no PHC inserimos a informação relativa à data de saída do colaborador, motivo da mesma, processamento do recibo de vencimento e cessação na Segurança Social e Fundos de Compensação. Esta situação era muito recorrente, dado que existia muita rotatividade de mentores, uma vez que a maioria dos contratos são a tempo parcial e as pessoas preferem um trabalho a tempo completo. Quando são colaboradores que prestam serviço, este passo fica limitado à informação por via do e-mail da sua intenção de deixar de colaborar connosco. Quando se trata de colaboradores internos, ou seja, que pertençam à estrutura, é necessária uma análise profunda caso a caso: dependendo dos motivos invocados, dos tipos de contrato que remetem para prazos de aviso prévio diferentes.

Na ATB o processamento salarial é realizado por partes, ao que chamam de prioridade (P). Assim, consoante o cargo dos colaboradores são-lhe atribuídas prioridades: P0- colaboradores internos (que pertencem à estrutura), P1- colaboradores cujo contrato de trabalho remete para um protocolo com o município de Aveiro e P3- colaboradores que dinamizam atividades educativas nas escolas e câmaras municipais e por fim, colaboradores a prestação de serviços. Assim, aos colaboradores que são cotados como P0 e P1 processa-se o vencimento ao dia 21 de cada mês. Os P3 ao dia 6 do mês seguinte e os prestadores de serviço ao dia 18 do mês seguinte. Como o processamento salarial era dividido em três fases, mensalmente concernia à estagiária o processamento dos vencimentos dos P1, colaboradores de Aveiro, bem como a geração do SEPA (documento que

---

<sup>29</sup> Art. 342º do Código do Trabalho

discrimina os valores a pagar) para enviar para o Departamento financeiro e proceder ao pagamento. No PHC o processamento salarial é efetuado calculando o número de dias de trabalho efetivo, são lançadas as alterações mensais referentes a valores variáveis, tais como, faltas, horas extraordinárias, baixas, número de dias de atribuição de subsídio de refeição, entre outros. Após o processamento automático, concernia à estagiária a confirmação e retificação dos recibos de vencimento, um a um. Este procedimento era realizado durante trinta a quarenta minutos.

A gestão do empréstimo de equipamentos foi responsabilidade da estagiária, ainda que pontual, no decorrer do estágio. Este procedimento é também efetuado a partir do PHC. Consiste num documento que discrimina quem requisita o quê, especificando se é empréstimo ou devolução de material, resultando num documento duplicado que descreve isso mesmo que é assinado pelo Departamento de Recursos Humanos e pela pessoa envolvida. É aplicada a colaboradores da estrutura interna, nomeadamente aos coordenadores, a quem é atribuído, por norma, como ferramenta de trabalho, um computador e um telemóvel. Tendo o registo dos equipamentos emprestados, caso seja necessário rescindir o vínculo contratual<sup>30</sup>, é fácil a identificação dos equipamentos e da pessoa que os tem em sua posse.

## **Processo de Recrutamento e Seleção**

Ao longo do período de estágio foram realizadas tarefas inerentes ao processo de Recrutamento e Seleção. A abertura do processo de recrutamento surge da necessidade de contratação para um novo posto de trabalho ou da substituição de algum colaborador. Posteriormente à identificação da necessidade de contratação, deverá ser elaborada uma análise ao cargo, perfil e requisitos exigidos aos candidatos.

Na Associação Tempos Brilhantes, o processo de recrutamento é muitas vezes desenvolvido em parceria entre o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento Pedagógico, sendo este último composto pela direção pedagógica, coordenadoras regionais e coordenadores locais. Como a atividade da ATB passa muito por concretizar projetos educativos em parceria com câmaras municipais, agrupamentos de escolas e associações de pais, a maior parte do recrutamento destina-se à contratação de pessoas para dinamizar

---

<sup>30</sup> Art. 264º do Código do Trabalho

atividades educativas em diversas áreas como a atividade física, atividade lúdico expressiva, línguas estrangeiras, etc. Neste caso, os dinamizadores destas atividades, são designados/as de Mentores/as.

O processo de contratação de Mentores/as é constante durante o ano letivo, devido à rotatividade. Assim sendo, semanalmente os coordenadores locais dão feedback ao Departamento de Recursos Humanos, informando quais são as necessidades de recrutamento atuais, para o controlo das mesmas.

Desse modo, diariamente, concernia à estagiária a gestão do e-mail do recrutamento, onde procedia à triagem dos currículos recebidos, organizando os selecionados por anúncio, para posterior envio ao coordenador local, a receção e devido tratamento das candidaturas espontâneas, e envio de e-mails de rejeição para os não selecionados. Posto isto era necessário atualizar os anúncios de emprego colocados nas demais plataformas.

Esse processo é iniciado pelo coordenador local do agrupamento, que reporta a sua necessidade de completar a equipa de mentores ao Departamento de Recursos Humanos. Por sua vez, estes constroem o anúncio de emprego, colocam-no em plataformas de emprego como o site da ATB, e outros sites de emprego. De seguida, o Departamento de Recursos Humanos é responsável por realizar uma triagem dos currículos recebidos através de contacto telefónico para detalhar o regime contratual, o número de horas de trabalho e o valor das mesmas, bem como a localização do posto de trabalho. Após este processo, os currículos válidos são enviados aos coordenadores locais para que estes convoquem os candidatos para uma entrevista. Na entrevista o coordenador local é responsável por apresentar a atividade da Associação Tempos Brilhantes, explicitar o plano de atividades e a carga horária, bem como averiguar as competências de relacionamento e experiências anteriores. Após 10 entrevistas, o coordenador local envia e-mail para o Departamento de Recursos Humanos com feedback relativo aos resultados das entrevistas, mencionando quem foi selecionado e quem não foi e o motivo. Desta forma, semanalmente a estagiária geria, controlava e reportava à Gestora de Recursos Humanos o número de vagas abertas e fechadas.

Quando a pessoa é selecionada recebe um e-mail do coordenador local, com conhecimento do Departamento de Recursos Humanos com as informações relativas ao regime contratual do novo colaborador, instruções para aceder à plataforma de trabalho-Portal TB- bem como a solicitação de envio de documentos pessoais para o processo ser tratado



pelo Departamento de Recursos Humanos. Nesse mesmo e-mail seguem em anexo o plano de atividades, carga horária e o manual do colaborador.

No caso de contratação para cargos de coordenador local o processo é assumido pela coordenadora regional respetiva e pela Gestora de Recursos Humanos. Para a contratação de cargos de direção o processo é liderado pela direção geral, presidência e pela Gestora de Recursos Humanos. Para qualquer outro cargo da estrutura o processo é sempre assumido pela Gestora de Recursos Humanos e pela direção do departamento cuja equipa se encontra incompleta.

Assim sendo, para ambos os casos, a fase de recrutamento pressupõe o conhecimento da realidade laboral de determinado posto de trabalho. De seguida é necessário delinear o perfil ideal do candidato, tendo em consideração as competências técnicas e qualificações, bem como as competências comportamentais. Posteriormente, e já no processo de seleção, a entrevista é conduzida pelo departamento Pedagógico e apoiada pelo Departamento de Recursos Humanos.

No âmbito de processo de Recrutamento e Seleção foram propostos à estagiária a criação de novos procedimentos para a melhoria do processo. Nesse sentido, a estagiária criou um e-mail destinado única e exclusivamente ao recrutamento, onde elaborou um e-mail tipo para a receção e rejeição de candidaturas (ver apêndice 1), bem como um guião de entrevista semiestruturada destinado à contratação de mentores (ver apêndice 2).

Enquadrado no processo de seleção, a estagiária propôs a elaboração de um manual de colaborador destinado aos técnicos/mentores (ver apêndice 3) que dinamizam as atividades educativas no âmbito dos projetos da ATB. Este processo foi assumido pela estagiária em parceria com o supervisor de estágio, quem aconselhou os conteúdos a conter no manual. A informação foi recolhida no site da ATB, em e-mails de dúvidas de novos colaboradores, bem como em alíneas dos contratos de trabalho. Quanto ao seu conteúdo, o manual de colaborador contém uma mensagem de boas-vindas, a apresentação sucinta da ATB, bem como da sua missão, objetivos e áreas de atuação, a estrutura organizacional, informações relativas a obrigatoriedades secundárias para a função de mentor/a e uma lista de contactos úteis.

Além disso, a Gestora de Recursos Humanos propôs à estagiária a criação de uma carta de oferta laboral (ver apêndice 4), destinada aos futuros colaboradores da estrutura interna.

Foi também criada pela equipa do Departamento de Recursos Humanos uma comunicação interna para os colaboradores da estrutura, denominada de apresentação de novos colaboradores (ver apêndice 5), que consiste num documento que é enviado por e-mail, ao dia 20 de cada mês, aquando a entrada de novos colaboradores na estrutura. Esse documento contém uma fotografia do novo contratado, a categoria profissional do mesmo, uma breve biografia e uma exposição das expectativas relativamente à ATB e ao trabalho a ser desenvolvido. Elaboraram-se igualmente e-mails tipo de aniversário e temáticos (dia da mulher, dia do pai, dia da mãe, etc.) a serem enviados para os colaboradores da estrutura (ver apêndice 6).

Para complementar o recrutamento realizámos *blitz's* na cidade de Sintra, onde o processo se encontrava crítico, pelo que muitos dos candidatos não estavam disponíveis para aceitar as condições contratuais devido à distância do local de trabalho. Para a realização da *blitz*, a estagiária e a Gestora de Recursos Humanos procederam a uma distribuição de folhetos num raio de 15kms dos agrupamentos de escola para angariar mais candidatos (ver anexo 3).

A fim de cumprir com os objetivos propostos a Gestora de Recursos Humanos também incumbiu a estagiária de realizar semanalmente também contactos de pedidos de parcerias de recrutamento com as demais entidades, a fim de obter candidatos a nível nacional: universidades públicas e privadas, politécnicos, escolas profissionais, bibliotecas, associações, clubes desportivos, teatros, ginásios, bombeiros e câmaras municipais (ver anexo 4). Destes contactos resultou um documento identificativo em Excel das entidades potencialmente parceiras de recrutamento. O mesmo documento foi trabalhado e alimentado todas as semanas pela estagiária desde janeiro a março. Esta tarefa era realizada todas as sextas-feiras à tarde e iniciou-se com uma pesquisa por regiões das diferentes entidades citadas acima. De seguida, a estagiária procedeu ao contacto telefónico para cada uma delas a fim de publicitar a ATB e as suas constantes vagas, para perceber se a entidade se constituía como potencial parceira. As que respondiam positivamente eram registadas na base de dados construída pela estagiária, para posterior entrega à Gestora de Recursos Humanos para esta efetivar a parceria de recrutamento.

Por fim, para consolidar as atuações internas relativamente aos procedimentos de recursos humanos e financeiros realizou-se uma formação interna dirigida aos/às coordenadores/as. Assim a estagiária integrou a equipa responsável pelo planeamento e dinamização

da formação interna “In4Brilhantes” (ver anexo 5), cujo objetivo geral se centrava em melhorar o desempenho dos colaboradores, ao nível da comunicação interna, da promoção dos serviços, das respostas às solicitações promovendo a melhoria da qualidade do serviço da Associação Tempos Brilhantes. Esta formação teve a duração de 7 horas, na qual participaram 43 pessoas (coordenadores locais, regionais e administrativas). Na formação coube à estagiária clarificar os procedimentos relativos ao Recrutamento, Seleção e Acolhimento de novos colaboradores, bem como outros conteúdos do âmbito administrativo, nomeadamente a importância da realização de contratos de prestação de serviços, o esclarecimento do preenchimento do documento do absentismo, os prazos das justificações de faltas e das cartas de rescisão contratual.

### **Gestão do impacto - Projeto SAPIE**

Relativamente às tarefas de apoio à gestão do impacto do projeto SAPIE foi proposto à estagiária a participação em duas formações de gestão e avaliação de projetos, totalizando 14 horas de formação.

As formações Avaliação de Programas e Projetos foram dinamizadas pela ANIMAR, uma associação portuguesa para o desenvolvimento local, parceira da ATB.

Durante as formações, foi-nos permitido transportar para a nossa realidade, a realidade do projeto em mãos, sendo que tudo o que fosse discutido permitia-nos tirar dúvidas e aprimorar o pensamento. Assim, tornaram-se claros os seguintes conteúdos:

- O impacto social consiste num efeito a longo prazo de uma intervenção de desenvolvimento direto ou indireto, positivo ou negativo, primário e/ou secundário de carácter intencional ou não intencional.

No caso do projeto em análise, o SAPIE, o impacto social, ou o efeito a longo prazo será a redução do insucesso e abandono escolar. Sendo que o grupo alvo da avaliação serão dois dos *stakeholders* já definidos acima - Agrupamentos de Escolas e Autarquias.

- Avalia-se o impacto para melhorar a eficiência, a sustentabilidade e a eficácia dos projetos e organizações sociais. Ou seja, deve avaliar-se o impacto para obter uma melhoria contínua e permanente que beneficie as pessoas e as comunidades onde se inserem.

Deve então avaliar-se o impacto do SAPIE porque é fundamental avaliar o potencial do protejo, bem como a articulação sugerida entre os grupos alvo de avaliação, permitindo também a evolução do projeto nas suas funcionalidades tornando-o ainda mais interessante para os utilizadores e restantes *stakeholders*.

- A aposta em projetos ou entidades sociais advém de investidores com a intenção de gerar impacto social positivo, recorrendo a dois tipos de estratégias de impacto. Investir com impacto, para alcançar retorno financeiro, numa ótica de sustentabilidade. Ou investir para o impacto, primando pelo apoio a entidades com modelos de negócio centrados na criação de elevado impacto social.

O principal financiador, a empresa Educoach, S.A. no âmbito dos Títulos de Impacto Social (TIS), do Portugal Inovação Social, que constitui um importante stakeholder, apostou no SAPIE de forma a tornar a sua implementação e execução viável, apoiando o combate ao insucesso escolar e, em consequência, a edificação de uma sociedade com adultos melhor preparados em todas as áreas da vida.

- A gestão do impacto é um processo que pretende gerir e controlar a criação de impacto social para o maximizar e otimizar.
- A gestão do impacto deve ser um processo de aprendizagem e apoio na tomada de decisão na definição de estratégias ajustadas a cada momento.

Com base no descrito acima, a ATB formou uma equipa multidisciplinar, composta por gestores, psicólogos, técnicos de ciências da educação e sociólogos, para a participação num processo de prototipagem da avaliação de impacto do projeto SAPIE. Esse processo é o ISPrototipagem, promovido pela 4Change (uma comunidade de consultoria, capacitação e projetos que gerem impacto social) - baseia-se num processo de formação aplicada, que se destina à interiorização de ferramentas que facilitam a avaliação e monitorização de impacto social. Este processo consistiu em sessões de trabalho em grupo para o delineamento dos *stakeholders*, realizações, teoria da mudança, distância percorrida e impacto, os quais estão espelhados abaixo.

### **Stakeholders**

Os *stakeholders* de um projeto são todas as pessoas, organizações ou entidades que influenciam ou são influenciadas pelo seu impacto. Ou seja, são as partes implicadas nas mudanças geradas, que podem ser visualizados no anexo 6.

### **Realizações**

As realizações descrevem as intervenções em maior detalhe e fornecem uma métrica para que sejam avaliadas. O número de beneficiários foi identificado com base em dados reais durante a implementação.

Algumas destas atividades revelaram-se um desafio para a equipa de mediadores do terreno, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento dos beneficiários, dada a resistência das Escolas à mudança de práticas, à própria inovação tecnológica e à falta de tempo que caracteriza o meio escolar.

Neste sentido, a estratégia utilizada consistiu na sensibilização e informação dos órgãos de gestão para a importância da colaboração das Escolas na implementação do SAPIE para o próprio desenvolvimento do mesmo, tendo em conta a realidade da educação no terreno (ver anexo 7).

### **Teoria da Mudança**

A Teoria da Mudança explica os caminhos das mudanças que, no decorrer de uma intervenção, levam à concretização de um propósito de longo prazo. Revelam como as atividades, resultados e mudanças se sucedem e relacionam ao longo desse caminho (ver anexo 8).

Devido aos constrangimentos motivados pela pandemia COVID-19, a equipa destinada à realização das diferentes etapas do processo de prototipagem diluiu-se para se encarregar de outras tarefas mais urgentes e convenientes à Associação Tempos Brilhantes. Esta situação gerou a desintegração da equipa no processo, pelo que a avaliação e gestão do impacto do SAPIE ficou interrompida e por concluir, pelo que a parte da distância percorrida e do impacto não foram realizadas.



## **Capítulo V- Reflexão sobre as atividades desenvolvidas**

Neste último capítulo serão desenvolvidas uma ligação sustentada entre os fundamentos teóricos e as atividades desenvolvidas, apresentando e justificando eventuais desvios teórico-práticos, nomeadamente o que constava no Plano de Estágio e o que foi efetivamente realizado.

O processo de planificação do estágio foi desenvolvido pela estagiária e pelo seu supervisor, em concordância com a orientadora. Relativamente ao planeado para o estágio, a estagiária propôs-se a desenvolver atividades relacionadas com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, nomeadamente o desenvolvimento do Plano de Acolhimento e Integração, bem como a Gestão do impacto do projeto SAPIE.

O processo de integração na organização acolhedora foi positivo, tendo sido conseguido gradualmente. Neste processo de integração na equipa do Departamento de Recursos Humanos, o supervisor, com a categoria de Técnico de Recursos Humanos, assumiu um papel muito importante e ativo no que diz respeito ao acolhimento e integração, bem como no esclarecimento das dúvidas que foram surgindo relacionadas com as tarefas desenvolvidas.

No decorrer do estágio, a estagiária teve oportunidade de aplicar os seus conhecimentos teóricos na prática, pelo que as tarefas desenvolvidas se adequam ao perfil profissional de um Técnico de Recursos Humanos. Na área da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, para além do previsto, a estagiária teve oportunidade de colocar em prática os processos de rescisão contratual, contanto com os conhecimentos prévios adquiridos nas unidades curriculares de Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Direito das Relações do Trabalho, bem como o auxílio do supervisor na atuação em conformidade com os procedimentos internos da organização.

Na área de Recrutamento e Seleção foram igualmente excedidas as expectativas de aprendizagem relativamente ao planeado e ao efetivado. Uma vez que, sendo uma área de grande interesse da estagiária, a Gestora de Recursos Humanos, que assumiu a chefia da equipa posteriormente à integração da estagiária, adotou também uma postura de orientação, possibilitando à estagiária o desenvolvimento de mais experiência e competências relacionadas com o Recrutamento e Seleção. A partir desse momento a estagiária começou a integrar todas as iniciativas de Recrutamento e Seleção, nomeadamente a criação

do email destinado ao recrutamento, bem como toda a gestão dos candidatos, a realização de entrevistas, *blitz* e angariação de entidades parceiras de recrutamento. Para a realização destas tarefas os conhecimentos adquiridos na unidade curricular Recrutamento e Seleção foram fundamentais.

Com o apoio e orientação da Gestora de Recursos Humanos, a estagiária concretizou ainda o acompanhamento e gestão das equipas de coordenação regionais, tendo inclusive, participado no planeamento e realização de uma formação interna com vista à implementação de processos de melhoria nos serviços da organização. Nestas atividades, os conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares de Liderança e Gestão de Equipas, Gestão e Desenvolvimento de Talentos, Gestão da Mudança e *Coaching* e Psicossociologia das Relações Humanas, foram indispensáveis.

No decorrer da parte não letiva do mestrado, a estagiária adquiriu competências ao nível da empatia, trabalho de equipa, autonomia, espírito de iniciativa na resolução de problemas, liderança e gestão de equipa, bem como aprendeu a utilizar o software de gestão PHC.

Por outro lado, lamentavelmente, as competências inerentes à gestão de impacto não foram atingidas, tendo comprometido o objetivo principal do estágio devido, como já referido anteriormente, ao surgimento da pandemia COVID-19.

Relativamente ao grau de responsabilidade delegado na estagiária, este teve vários níveis, dependendo da tarefa, sendo que foi aumentando gradualmente, com base no bom desempenho na realização das atividades, nomeadamente no que diz respeito a tarefas do âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Comparativamente com as tarefas relacionadas com o Recrutamento e Seleção, a gestão da responsabilidade tornou-se desafiante, na medida em que semanalmente competia à estagiária apresentar resultados relativamente à angariação de candidatos, entidades parceiras para o recrutamento e encerramento de vagas, bem como a conclusão de todo o processo administrativo e legal de integração e acolhimento de novos colaboradores.

Na sua generalidade, a estagiária considera que a escolha pelo estágio curricular foi adequada, pelo que as expectativas de aprendizagem foram até excedidas, promovidas pelo bom acompanhamento do supervisor e equipa do Departamento de Recursos Humanos, bem como as restantes equipas presentes no escritório, nomeadamente o Departamento Financeiro, que sempre se mostraram disponíveis para auxiliar no que fosse necessário.



Apesar da curta integração na organização, a estagiária terminou o trabalho com o sentimento de dever cumprido, bem como o sentimento de integração numa nova família, a família ATB. Salienta-se novamente que o estágio terminou a 30 de abril, no entanto a partir de 25 de março o mesmo foi realizado em regime de teletrabalho, devido à pandemia COVID-19. Nesse regime o conteúdo de trabalho diário alterou-se, uma vez que com a pandemia, a principal atividade da ATB foi suspensa e consequentemente o recrutamento. Pelo que o último mês de estágio foi dedicado a tarefas administrativas, relacionadas com o fim de ano letivo, como controlo e gestão contratual, verificação de dados pessoais para a emissão de acordos sobre horários, controlo, gestão e submissão de atestados profiláticos ou de acompanhamento à família e tratamento de documentos requeridos para adesão ao regime de *lay off*.

Por fim, é necessário confrontar a informação constante na revisão da literatura e o modo de realizar tarefas na ATB. Primeiramente, no que diz respeito às tarefas do âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, os procedimentos da ATB vão ao encontro do estudado na unidade curricular do mestrado. No entanto é de salientar que cada organização possui atuações internas próprias de acordo com os seus regulamentos. Por exemplo, o processamento salarial era um procedimento faseado, realizado ao longo do mês, devido à extensa quantidade de colaboradores bem como ao facto de ser uma associação e depender de financiamentos de terceiros. É de notar também que, na ATB não existia qualquer tabela salarial que fixasse os vencimentos consoante os cargos e por vezes essa situação gerava descontentamentos, pelo facto de não haver igualdade perante os cargos e vencimentos auferidos.

No que concerne ao processo de Recrutamento e Seleção, a ATB dispunha de anúncios pré-feitos consoante o tipo de atividades a realizar pelos mentores. Isto significa que os processos de análise e descrição de função eram inexistentes, sendo que os perfis requeridos nos anúncios eram uma compilação das opiniões dos coordenadores locais mais antigos da associação. Ou seja, não havia rigor na apresentação do perfil e requisitos solicitados, sendo que, por vezes um ou outro contratado sem formação específica na área requerida, mais tarde ou mais cedo, revelar-se-ia inadequado e problemático para o Agrupamento de Escolas e por sua vez, à ATB.

Esta falta de rigor em certos procedimentos estava também presente nas entrevistas realizadas pelos coordenadores. Apesar de essa ser uma tarefa do âmbito do Departamento

de Recursos Humanos, era fisicamente impossível ser um procedimento realizado apenas por este. Assim sendo, fazia parte das funções de coordenador conduzir entrevistas e selecionar candidatos, quando na maioria das vezes, esses profissionais não tinham formação para tal e davam informações erradas. Daí a posterior necessidade em realizar uma formação interna que desse resposta a esse tipo de lacunas e que de certa forma homogeneizasse as atuações.

Finamente em relação à gestão do impacto do SAPIE, foi de notar que a participação dos envolvidos na equipa, destinada à gestão e avaliação do impacto do SAPIE, não era estanque, pelo que algumas pessoas já acumulavam diversas outras tarefas, pelo que não havia uma verdadeira continuidade do trabalho. Esta situação refletiu-se igualmente na participação da estagiária, uma vez que, a pedido da Gestora de Recursos Humanos, o maior volume de trabalho realizado no estágio foi do âmbito do recrutamento e seleção e gestão administrativa de recursos humanos.

## **Conclusão**

A realização de um estágio curricular constituiu uma grande oportunidade para poder aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, e poder participar na realidade operacional de uma organização, permitindo a criação de uma ligação entre a teoria e a prática.

De entre as várias tarefas realizadas na ATB, é de destacar as que tiveram mais impacto na eficiência e eficácia da organização como a construção de uma manual de colaborador, que permitiu o esclarecimento das funções inerentes ao mentor, evitando confusões perante certas situações; a construção de uma base de dados em Excel para o controlo das vagas aliada à constante comunicação das mesmas pelos coordenadores, permitindo otimizar tempo e recursos, bem como a construção de uma base de dados para parcerias de recrutamento com o objetivo de responder às necessidades de contratação da ATB e por fim a formação interna destinada aos coordenadores, realizada para que todas as atuações e procedimentos fossem iguais para todos, sem exceções e sem complicações posteriores.

Esta foi uma experiência gratificante, que contribuiu não só para o crescimento a nível académico e profissional, mas também pessoal, uma vez que foi adquirida mais autonomia, mais confiança e um maior espírito de equipa. É também importante destacar que o estágio permitiu a aquisição de conhecimentos práticos de trabalho no software de gestão PHC, competência que no meio laboral tem sido apreciada e exigida para cargos de Técnico de Recursos Humanos.

Este estágio permitiu ainda cimentar as certezas adquiridas durante o primeiro ano, relativamente à escolha do mestrado, na medida em que este possibilitou a aquisição de competências técnicas necessárias ao exercício da profissão.

Infelizmente, a principal competência que era esperada adquirir, a gestão do impacto, não foi conseguida devido à falta de organização que se instalou em estabelecer uma meta para a gestão do impacto, perante a situação pandémica do país, e a atribuição de outras tarefas à estagiária, inerentes à Gestão de Recursos Humanos, como o Recrutamento e Seleção- área de trabalho diário da mesma, bem como a Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

Contudo, a estagiária considera-se capaz e pronta para enfrentar as exigências profissionais da área da Gestão de Recursos Humanos, tendo em conta que a aprendizagem é contínua e que, apesar de se sentir preparada para integrar o mercado de trabalho, o que não se sucedeu após término da licenciatura, tem consciência dos desafios que a esperam.

Nesse sentido, a realização do estágio teve um grande impacto na aprendizagem de algumas das áreas core da Gestão de Recursos Humanos, possibilitando uma experiência laboral em contexto real.

## **Bibliografia**

- Chiavenato, I. (2006). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas.
- Coradini, J. R., & Maurini, L. T. (2009). *Disciplinarum Scientia: Ciências Sociais Aplicadas. Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*, (5)1, pp. 55-78.
- Damião, C. (20 de dezembro de 2019). *Inkinspia*. Obtido de <https://inkinspira.com.br/teoria-de-mudanca-e-impacto-social/>
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administaração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S. A.
- Demo, G. (2012). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais*. São Paulo: Editora ATLAS S. A. .
- Esteves, A. M., Franks, D., & Frank, V. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*,(30), pp. 34-42.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Porto: Faculdade Economia da Universidade do Porto.
- García, A. H., & Quezada García, M. Y. (2014). Análisis de Retorno Social de la Inversión en dos sistemas de apoyo a personas con gran discapacidad: asistencia personal y servicio residencial. Un estudio de caso. *Revista Española de Discapacidad*, 2(1), pp. 51-69.
- Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. d. (2005). *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR Toledo. O processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão*, (6)2, pp. 203-214.
- James, C. (2011). *Therory og Change Review*. Comic Relief.
- Libera Bonilla, B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Obtido de Scielo Cuba: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and Selection. Em A. J. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, & N. A. and Bacon, *The SAGE handbook of human resources management* (pp. 135-154). London, UK: Sage.
- Machado, A. d., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, M. E. (2015). Dissertação de Mestrado. *Social Return on Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos*. Lisboa: Lisbon School of Economics & Management.
- McGregor, C., & Kusters, C. (2010). *Managing for Impact- A Comprehensive and People Oriented Approach to Results Based*. The Netherlands : Wageningen UR Centre for Development Innovation.

- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e criação de valor partilhado: conceitos e desafios atuais do empreendedorismo e da gestão de organizações*. Lisboa: Universidade Católica.
- Meneses, J., & Franco, R. &. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Edições Vida Económica.
- Miguel, R. R., Rijo, D., & Lima, L. N. (2013). Insucesso escolar e factores de risco do aluno – Validação de uma nova medida de auto-resposta numa amostra alargada de alunos do 2º e 3º ciclo do ensino básico. *Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida*, 143-161.
- Moreira, F. G. (maio/agosto de 2017). Revista Práticas de Administração Pública. *A importância da Gestão Estratégica no Recrutamento e Seleção de Pessoal nas Organizações*,(1)2, pp. 57- 70.
- Mutualista, M. G.-A. (2017). Obtido de SROI: <https://www.montepio.org/ei/economia-social/inovacao-social/calcular-sroi-impacto-social/>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neizert, E., & Goodspeed, T. (2009). *Social Value*. Obtido de The SROI Guide: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>
- Orlickas, E. (2001). *Consultoria Interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta*. Futura.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A strategic approach*. Hardcover.
- Rego, A., Cunha, M. e., Gomes, J. F., Cunha, R. e., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (fevereiro de 2010). Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. *Influences on the Architecture of Human Resource Mangament in Nonprofit Organizations: an analytical framework*, (39)1, pp. 124-141.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior*. Pensilvânia: Prentice Hall.
- Romão, F. M. (2009). *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Roux, H. N. (2010). El SROI (social return on investment): un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis financeiro*, 34-43.
- Santos, F. C. (2013). *Manual para Transformar o Mundo*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Seixo, J. M. (2009). *Gestão Administrativa de Recursos Humanos*. Lisboa: LIDEL- Edições Técnicas, LDA.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact. *Impact Assessment and Project Appraisal*, pp. 5-12.

- Vanclay, F. e. (2015). Avaliação de Impactos Sociais: Guia para a avaliação e gestão dos impactos sociais dos projetos. *Associação Internacional de Avaliação de Impactos*, 109.
- Vogel, I. (2010). Review of the use of 'Theory of Change' in international development. *American Journal of Evaluation*, 501-524.

## **Apêndices**

Apêndice 1: E-mail de Receção e Rejeição de candidaturas

Apêndice 2: Guião de Entrevistas

Apêndice 3: Manual de Acolhimento do/a Mentor/a Brilhante

Apêndice 4: Carta de Oferta Laboral

Apêndice 5: Apresentação de Novos Colaboradores

Apêndice 6: E-mails festivos



Apêndice 1: E-mail de Receção e Rejeição de candidaturas



Estimado/a Candidato/a,

**Confirmamos a receção da sua candidatura.**

Agradecemos a sua consideração e interesse por ter disponibilizado o seu tempo e asseguramos-lhe que a sua candidatura irá ser cuidadosamente analisada.

Caso não seja contactado nos próximos 15 dias o seu registo ficará na nossa base de dados, para consideração em processos futuros.

Agradecemos novamente o seu interesse.

Atenciosamente,

**ATB- Associação tempos Brilhantes.**



Caro Candidato/a,

Agradecemos a sua candidatura e o interesse demonstrado neste processo de recrutamento.

A Associação Tempos brilhantes dá a máxima importância a que receba o seu devido feedback.

Assim, informamos que este processo foi concluído, não tendo sido possível dar continuidade à sua candidatura a esta função.

Iremos manter o seu CV na nossa base de dados e sugerimos que continue a candidatar-se às oportunidades disponíveis no nosso website.

Se tiver alguma questão, não hesite em contactar-nos através do email [rh@atbrilhantes.pt](mailto:rh@atbrilhantes.pt)

Com os melhores cumprimentos,  
A equipa Tempos Brilhantes



## **Guião de Entrevista**

### **1. Saudações**

Agradecer a disponibilidade do candidato e felicitar por ter sido selecionado para a entrevista;

### **2. Apresentação do Entrevistador e da ATB**

Apresentação formal da pessoa que está a realizar a entrevista (nome, cargo que desempenha e funções)

#### **Apresentação da ATB**

A Associação Tempos Brilhantes é uma IPSS que promove projetos/iniciativas de intervenção social educativas, tendo como áreas de atuação a educação, o envelhecimento ativo, empreendedorismo e a inovação social.

Missão: Inovação Prática para mudar a educação hoje e amanhã.

Valores: Apoiar; Inovar e Partilhar.

### **3. Averiguar o Percurso Académico do Candidato**

Qual foi o seu percurso académico?

Área de Formação - Explicar o porque da escolha da sua área de formação.

Perceber intuito e mais-valia das formações complementares, se existirem

Pedir ao candidato/a para falar um pouco sobre si.

#### **4. Experiência Profissional**

1. Se está desempregado, perceber junto do candidato as experiências, datas das mesmas, as funções delas, o que o levou a ingressar nas mesmas, o motivo de saída.
2. Se está empregado, perceber junto dos candidatos as experiências, datas das mesmas, as funções delas, o que o levou a ingressar nas mesmas, o motivo de querer sair, pré-aviso que terá de dar à empresa.

Qual foi o seu percurso profissional até exercer a sua atividade atual?

Quais as funções que desempenhou no seu antigo posto de trabalho?

Que desafios encontrou no desempenhar dessas funções? Que estratégias utilizou para ultrapassar esses desafios?

Quais as experiências que teve?

Quais as que foram mais enriquecedoras?

Quais as que gostou mais e porquê?

Qual a sua meta profissional a longo prazo?

Quais as suas principais limitações profissionais?

#### **3. Apresentação da Funções**

Descrever a função;

Explicar a Missão;

Explicar os Requisitos (se existirem).

#### **4. Percecionar competências (Avaliar o que estamos a ver)**

Perceber a personalidade da pessoa;

Perceber se tem ou não aptidão para desenvolver a função para que se candidatou;

Perceber se tem conhecimento do site e dos projetos realizados na ATB; - Conhece o trabalho desenvolvido na ATB?

Avaliar a postura, comunicação e coerência do discurso.

Questionar sobre como avalia a sua trajetória profissional até ao momento;

Nas experiências que teve, qual a situação de maior dificuldade de resolução e como a superou;

Prefere trabalhar sozinho, ou sente-se mais confortável a fazê-lo em equipa?

Se pudesse escolher a sua próxima posição, qual seria? (Pedir para descrever categoria profissional, função, horário, etc);

## **5. Perceção do Interesse (Perguntas abertas)**

Referencie-nos 2 pontos fortes e 2 pontos fracos?

Se se pudesses descrever com adjetivo qual seria?

Qual o *slogan* da sua vida?

Porque gostaria de trabalhar na nossa Associação?

## **6. Finalização da Entrevista**

Agradecer a colaboração do entrevistado.

Perguntar se gostaria de acrescentar alguma coisa.

Comunicar que irá ser contactado independentemente da decisão.

### Apêndice 3: Manual de Acolhimento do/a Mentor/a Brilhante



# **Manual de Acolhimento do/a Mentor/a Brilhante**

Presidente da direção: Bruno Alves

Vice-presidente da direção: Ana Cristina Fernandes

Tesoureiro: Nuno Ferreira

Sede: Quinta das Pontes, SN, Stª Eufémia, 3230-300, Penela

Morada do escritório em Coimbra: Rua Miguel Torga, nº170, loja 1, 3030-165, Coimbra

Contacto: 239715771

Morada do escritório em Barreiro: Rua Lawes 23, 2830-137 Barreiro

Contacto: 244243017

Correio eletrónico: [geral@atbrilhantes.pt](mailto:geral@atbrilhantes.pt)

Recursos Humanos: [rh@atbrilhantes.pt](mailto:rh@atbrilhantes.pt)



## **Mensagem de boas vindas**

Caro(a) Colaborador(a),

é com muito gosto que lhe damos as boas vindas como novo membro da equipa Tempos Brilhantes.

Estamos orgulhosos da nossa organização pelos resultados alcançados em equipa e, sobretudo, pelas pessoas que diariamente transformam a nossa visão e missão numa realidade.

Contamos consigo para dar continuidade ao trabalho de qualidade que tem sido feito, assente no profissionalismo e atitude positiva, enquanto elementos primordiais para a prossecução das nossas atribuições.

Para facilitar a sua integração neste organismo, preparámos este manual que agrupa a informação mais relevante de que irá necessitar para melhor conhecer a nossa cultura.

Seja muito bem-vindo à nossa equipa Brilhante!

## Quem somos

A Associação Tempos Brilhantes possui uma vasta experiência no desenvolvimento de projetos educativos e com base na sua atividade na área da educação, cultura e empreendedorismo.

Apresentamo-nos como o parceiro de confiança de municípios, associações de pais, IPSS e outras entidades que pretendam implementar projetos educativos diferenciadores e dirigidos às necessidades atuais do sistema de ensino e da comunidade educativa.

## Missão

Temos como objetivo desenvolver atividades enriquecedoras, individualmente e em comunidade, nas áreas educativa, artística e saúde, para todas as faixas etárias, para todos os níveis educativos, sociais e culturais e em todo o mundo.

Apostamos também na promoção de projetos socialmente inovadores que proporcionem a melhoria da qualidade e do nível de vida das pessoas, numa prática empreendedora, de desenvolvimento de competências e de conhecimentos, para além da educação formal.

## Áreas de atuação

- Sucesso Escolar
- Envelhecimento ativo
- Empreendedorismo e Inovação Social

## Estrutura Organizacional- Organograma



## Objetivos

- Promover e implementar diversos projetos de educação e de formação profissional para cidadãos de todas as idades;
- Apoiar crianças e jovens carenciados;
- Apoiar as famílias;
- Fomentar, desenvolver e promover a prática desportiva, cultural e artística, como meios de desenvolvimento da comunidade e de promoção e integração social;
- Desenvolver, no âmbito social, diversos projetos de apoio às comunidades, nomeadamente na promoção da igualdade de oportunidades no acesso à cultura, educação e empregabilidade;
- Promover a inclusão social e a diminuição de assimetrias sociais, nomeadamente nos casos de pobreza, velhice, desigualdade de género, minorias étnicas, deficiências e doença.

Para a realização dos seus objetivos, a Associação Tempos Brilhantes propõe-se a criar, manter e dinamizar projetos lúdico-pedagógicos para crianças, jovens, adultos e idosos, nomeadamente:

- Atividades de Enriquecimento Curricular;
- Atividades de Animação e Apoio às Famílias;
- Componente de Apoio à Família;
- Atividades de interrupção letiva de Carnaval, Páscoa, Verão e Natal, com salvaguarda dos direitos de participação de crianças e jovens de famílias carenciadas;
- Atividades de promoção do sucesso escolar e redução do abandono escolar;
- Outros em contexto escolar nos locais de abrangência da Associação Tempos Brilhantes (Explicações, Clubes, Atividades de Tempos Livres, Ateliers, entre outros);
- Todo o tipo de atividades e/ou programas no âmbito do designado “Turismo Acessível e Inclusivo”;
- Formação, Workshops e conferências para adultos e técnicos/mentores.
- Atividades de Envelhecimento Ativo;
- Atividades de promoção do empreendedorismo e empregabilidade;
- Organização/participação em Festivais, Workshops, Conferências e outros eventos;
- Desenvolvimento de projetos de voluntariado e estágios em diversas atividades da ATB;

### **Informações da função de Mentor/a:**

- Os Menores/as estão obrigados a comparecer nas reuniões periódicas do Conselho Pedagógico, ou ações e atividades promovidas pela ATB;
- Respeitar, implementar e potenciar os projetos e atividades nos quais é responsável pela sua coordenação e/ou dinamização;
- Informar e articular com a coordenação local e com os demais agentes educativos as ocorrências ou acidentes escolares, agindo em conformidade com o Regulamento Interno do Agrupamento de Escola no qual presta serviço;
- Proceder ao preenchimento dos dados pessoais, profissionais e financeiros no Portal TB;
- Escrever os sumários das aulas lecionadas no Portal TB e na plataforma do Agrupamento de Escolas;
- Proceder à colocação do recibo verde no Portal TB, no caso de ser Trabalhador Independente-Prestador de Serviços;
- Informar o coordenador local, no mínimo de 24h de antecedência, caso necessite de faltar;
- O gozo das respetivas férias é feito apenas em períodos de pausas letivas;
- No caso de suspensão do contrato de trabalho, o/a mentor/a terá de avisar a entidade patronal com 30 dias de antecedência. Não se aplica a trabalhadores independentes.

## Contactos úteis

### Direção Geral

Sofia Gonçalves: [sofia.goncalves@atbrilhantes.pt](mailto:sofia.goncalves@atbrilhantes.pt)

### Direção Pedagógica, Novos projetos e inovação

Elizabete Eufémia: [elizabete.eufemia@atbrilhantes.pt](mailto:elizabete.eufemia@atbrilhantes.pt)

### Gestão de Recursos Humanos

Raquel Araújo: [raquel.araujo@atbrilhantes.pt](mailto:raquel.araujo@atbrilhantes.pt)

### Gestão Administrativa

Paula Paulino: [paula.paulino@atbrilhantes.pt](mailto:paula.paulino@atbrilhantes.pt)

Vanda Santos: [vanda.santos@atbrilhantes.pt](mailto:vanda.santos@atbrilhantes.pt)

### Gestão Financeira

Miguel Aguilar: [miguel.aguilar@atbrilhantes.pt](mailto:miguel.aguilar@atbrilhantes.pt)

# Vamos ser Brilhantes?



## Oferta Laboral

<b>Empresa contratante</b>	Associação Tempos Brilhantes
<b>Candidato(a)</b>	Stéphanie de Amorim
<b>‘Tipo de contrato</b>	Contrato Sem Termo
<b>Categoria profissional</b>	Mediador(a) Sapie
<b>Local de trabalho</b>	Rua Miguel Torga, N.º 170, Coimbra
<b>Funções</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediação SAPIE: Apresentação, capacitação, acompanhamento/monitorização do SAPIE nos AE’s; capacitação de professores/técnicos para utilização do SAPIE;</li><li>• Elaboraões e utilização de materiais/guiões de apoio para SAPIE;</li><li>• Investigação e Desenvolvimento SAPIE;</li><li>• Capacitação e liderança dos novos RH que integrem a equipa;</li><li>• Colaboração na elaboração de candidaturas a programas de financiamento para o SAPIE;</li><li>• Participação em eventos, em representação do SAPIE;</li></ul> <p><b>Tarefas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Apresentar/ Divulgar o SAPIE aos Agrupamentos;</li><li>2- Promover a articulação com os Municípios;</li><li>3- Acompanhar e monitorizar a implementação do SAPIE nos Agrupamentos, através de reuniões periódicas com Direções e/ou Equipas;</li><li>4- Proceder à capacitação dos utilizadores SAPIE;</li><li>5- Realizar sessões de trabalho no Agrupamento para registo das intervenções no SAPIE;</li><li>6- Apoio na análise e interpretação dos dados do SAPIE.</li></ol> <p><b>Investigação, Conceção e Desenvolvimento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Elaborar e atualizar materiais de apoio SAPIE (guiões, FAQ, por exemplo);</li><li>2- Recolha de feedback junto de várias fontes (Agrupamento de Escolas, Municípios, Comunidade Docente, Direções, Técnicos, etc.) para reflexão e análise em equipa;</li></ol>



	<p>3- Pesquisa e revisão bibliográfica sobre os temas pertinentes no âmbito do SAPIE (Políticas educativas de promoção do sucesso escolar, Planos de autonomia e flexibilidade curricular, Educação inclusiva, etc.);</p> <p>4- Proceder ao desenvolvimento de novas funcionalidades, antes de o processo passar para a equipa de programação.</p>
<b>Férias</b>	As férias serão gozadas, segundo a Lei geral do trabalho em conciliação com os procedimentos internos da Associação Tempos Brilhantes.
<b>Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>800€</b> Brutos Mensais. A este valor aplicar-se-á os descontos para a SS e IRS (quando aplicável);</li> <li>▪ Subsídio de refeição: 4,52€/dia;</li> <li>▪ Subsídio de Natal em duodécimos;</li> <li>▪ Subsídio de Férias em duodécimos</li> </ul>
<b>Data de início</b>	<b>02/03/2020</b>

## Assinatura

Compreendo e aceito as condições aqui expostas.

Penela, 10 de fevereiro de 2020

O Responsável/ Representante  
do Departamento de Recursos Humanos

Lawes, nº 23, 2830-143,  
Barreiro **NIPC:** 510 815 669

**Contactos:** 239 715 771 | 926 017 794 | [geral@atbrilhantes.pt](mailto:geral@atbrilhantes.pt)

## Apêndice 5: Apresentação de Novos Colaboradores



### Apresentação de Novos Colaboradores ATB

A ATB dá as boas vindas a:

fotografia

Nome  
**Ana Capelo**  
Cargo/Função  
**Gestão de Projetos**

*"Sou Bióloga de formação, educadora, professora, com larga experiência, gosto e entusiasmo por iniciativas/atividades/programas e projetos (pós-doutoramento ciências da educação) de intervenção educativa no âmbito de temáticas atuais das ciências naturais, sempre numa perspetiva interdisciplinar, de promoção de competências, atitudes e valores de sustentabilidade!"*

*"Pretendo contribuir para a conceção, desenvolvimento e implementação de novos projetos, formações ou de outras iniciativas educativas no âmbito das ciências, que correspondam sempre às necessidades atuais de todos os alunos/formandos e os preparem da melhor forma para os desafios atuais e futuros, de forma proativa, criativa, resiliente e com satisfação!"*

Email: [ana.capelo@atbrilhantes.pt](mailto:ana.capelo@atbrilhantes.pt)

A TODOS OS NOVOS COLABORADORES, A ATB DESEJA DESDE JÁ  
"BOAS VINDAS E VOTOS DE GRANDE SUCESSO!"



[geral@atbrilhantes.pt](mailto:geral@atbrilhantes.pt) | [www.atbrilhantes.pt](http://www.atbrilhantes.pt)  
926 014 794



**Dia 8 de Março é o dia Internacional da Mulher.**

Por ser um marco importante na história mundial deve ser celebrado. O dia Internacional da Mulher simboliza, em todo o mundo, a vontade de conseguir a **igualdade entre mulheres e homens** a todos os domínios da vida cívica, profissional, económica, social e cultural.

*"Um mundo de igualdade não é feito de pessoas iguais, mas de pessoas com direitos iguais para serem diferentes". (Rosana Hermann)*

A Associação Tempos Brilhantes deseja um **Feliz dia da Mulher!**

**"Mariana Pinheiro e Beatriz Fidalgo"**

Técnicas de Recursos Humanos





19 de Março

Feliz Dia do Pai



#### Dia 19 de Março é o Dia do Pai

Por ser um dia importante que surgiu para **homenagear todos os Pais**, deve ser comemorado. Este dia representa a **admiração, inspiração e orgulho** que sentimos pelos nossos pais e o desejo de que todos eles fossem eternos.

*“Bons Pais corrigem os erros, Pais brilhantes ensinam a pensar.” (Augusto Cury)*

A Tempos Brilhantes deseja a todos um **Feliz dia do Pai!**



## **Anexos**

Anexo 1: Plano de Estágio

Anexo 2: Mapa de Absentismo

Anexo 3: Folheto de recrutamento

Anexo 4: Pedido de parceria para recrutamento

Anexo 5: Formação In4Brilhantes

Anexo 6: Identificação de grupos e segmentos de *Stakeholders*

Anexo 7: Realizações

Anexo 8: Teoria da Mudança



## Anexo 1: Plano de Estágio



## Plano de Estágio Curricular

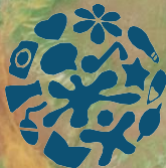
### 2. Calendarização dos trabalhos

Atividades	2019				2020			
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.
Revisão da Literatura								
Familiarização com a Associação Tempos Brilhantes								
Gestão Administrativa de Recursos Humanos								
Desenvolvimento de Plano de Acolhimento e Integração								
Gestão de Impacto: Projeto SAPIE								
Organização de Evento Corporativo								
Elaboração do relatório final								

## Anexo 2: Mapa de Absentismo

Obs: a

### Anexo 3: Folheto de recrutamento



TEMPOS  
BRILHANTES®

**Queres ajudar a transformar a  
educação em Portugal?**

**Sintra**

**Agrupamento de Escolas Monte da Lua  
Agrupamento de Escolas Lapiás**

**Mentor AEC para Expressão Plástica, Música,  
Teatro, Yoga e outras**

**Se és uma pessoa criativa, entusiasta, otimista, colaborativa  
e gostas de desenvolver projetos com crianças e jovens:**

**Candidata-te!!!**

**através do e-mail: [recrutamento@atbrilhantes.pt](mailto:recrutamento@atbrilhantes.pt)**

**Vem fazer parte de uma  
equipa **BRILHANTE!!!****

#### Anexo 4: Pedido de parceria para recrutamento



**Exmos. Srs.**

O meu nome é Raquel Araújo e sou Gestora de Recursos Humanos na Associação Tempos Brilhantes. Toda a minha experiência anterior foi desenvolvida em Consultoras de Recursos Humanos como Consultora e Técnica de Recrutamento. O que mais me desafiava diariamente era sem dúvida o recrutamento. **Hoje venho desafiar-vos a criarmos uma parceria onde o que nos liga é o que nos move são as PESSOAS!**

A **Tempos Brilhantes** é uma Associação sem fins lucrativos, com estatuto de IPSS, que tem como objetivo desenvolver atividades e projetos, individualmente e em comunidade, nas áreas da **Educação, Empreendedorismo e Inovação Social e Envelhecimento Positivo**, para todas as faixas etárias, todos os níveis educativos, sociais, culturais e em todo o mundo.

Apostamos na promoção de projetos socialmente inovadores que proporcionem a melhoria da qualidade e do nível de vida das pessoas, numa prática empreendedora, de desenvolvimento de competências e de conhecimentos para além da educação formal.

Como base do impacto que temos, no território nacional, através da nossa presença em **83 concelhos, 140 agrupamentos de escolas** e junto de mais de **150 mil alunos**, o nosso volume de recrutamento é de grande dimensão e impacto social.

A **nossa parceria de Recursos Humanos**, estaria direcionada a todos os candidatos que diariamente procuram trabalhos a tempo parcial (horas extras para completar a sua situação profissional atual) e que recorrem aos vossos serviços. Como sabemos a integração destes candidatos é mais difícil por questões referentes à restrição horária. A nossa realidade é contar a vossa pois os nossos projetos são desenvolvidos em médias entre 2 a 5h diárias.

Na expectativa de uma resposta positiva, encontramos-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Melhores cumprimentos.

**Raquel Araújo**

(Gestora de Recursos Humanos)



**rh@atbrilhantes.pt | www.atbrilhantes.pt | 926 014 794**

## Anexo 5: Formação In4Brilhantes





TEMPOS  
BRILHANTES®

# IN4BRILHANTES

## Área de Formação

Gestão e Administração

## Duração

7 horas

## Curso / Unidade de Formação

Organização, normas e procedimentos da ATB – capacitação de Coordenadores Locais, Regionais e Administrativos

## Destinatários

Colaboradores Internos da Associação Tempos Brilhantes (Coordenadores Locais, Regionais, Adjuntos e Administrativos).

## Objetivos

### OBJETIVO(S) GERAL(AIS):

- Esta formação tem como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores, ao nível da comunicação interna, da promoção dos serviços, das respostas às solicitações promovendo a melhoria da qualidade do serviço da Associação Tempos Brilhantes

### OBJETIVO(S) ESPECÍFICOS:

- Compreender os principais sistemas de gestão da organização, identificando e compreendendo as relações de interligação entre as diferentes áreas funcionais acordo com o organograma da Organização;
- Conhecer as normas e procedimentos internos da organização - ATB;
- Perceber apresentando oralmente os programas/projetos promovidos pela ATB bem como os seus objetivos, destinatários e resultados a alcançar.
- Identificar as variáveis comportamentais enquanto fatores determinantes na qualidade dos serviços prestados;
- Analisar a importância da sua função e as suas práticas ao serviço do desenvolvimento integrado da Associação;
- Planear, conceber e gerir atividades de modo a desenvolver uma prática profissional baseada na qualidade do serviço, fortemente orientada para o negócio e para os resultados da organização;
- Capacitar para o pensamento crítico.

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

## **Apresentação da ATB**

**30min**

*Direção da Associação Tempos Brilhantes*

## **Área Pedagógica: Inovação pedagógica – novos modelos de intervenção**

**1h30min**

*Sofia Gonçalves, Rute Fialho*

- Apresentação organograma Coordenação Regional | Local | Adjuntos | Administrativas | Outros Intervenientes;
- Inovação Pedagógica: Missão, Princípios e Procedimentos;
- Apresentação Novaec;
- Implementação NOVAEC: exercício prático com recurso à Aprendizagem Cooperativa

## **RH: Gestão de RH e Projetos Futuros**

**1h30min**

*Hugo Fernandes, Mariana Pinheiro, Beatriz Oliveira, Raquel Araújo, Paula Paulino*

- Equipa Recursos Humanos
- O que são os Recursos Humanos numa organização?
- Áreas de atuação:
  - a) Recrutamento
    - Procedimento
    - Ferramentas
    - Parcerias
    - Feedback
  - b) Gestão Administrativa Corrente
    - Contratação
    - Obrigatoriedades Legais
    - Documentação corrente
- Processamento
- Projetos futuros: Responsabilidade Social, Benefits, Planos de formação e desenvolvimento de carreiras.

**Almoço**

## Anexo 6: Identificação de grupos e segmentos de Stakeholders



## ISPrototipagem- Identificação de Grupos e Segmentos de Stakeholders

Grupos de Stakeholders	Segmentos	Caracterização	Relação com o Projeto
Escolas	Escolas sem parceria	Agrupamentos de escolas que não criam acesso autarquia para partilha de informação	Implementam o projeto
	Escolas em parceria com autarquia	Agrupamentos de escolas que criam acesso autarquia para partilha de informação	implementam o projeto, criam um acesso de autarquia para partilha de informação
Autarquias	N/A	Municípios com agrupamentos que aderiram ao SAPIE	Acedem a informação estatística da educação através do nível de acesso criado no SAPIE
Equipas EMAEI	N/A	Professores e técnicos dos agrupamentos de escolas que implementam o SAPIE	Consultam informação; efetuam registos; e atuam de acordo com as informações partilhadas/registadas por todos os intervenientes no processo(criança)
Universidades	N/A	Investigadores interessados nos sistemas de alertas precoces para o combate ao insucesso escolar	Acedem a dados anonimizados; realizam investigação com base no sistema
Ministério Educação	N/A	Organismo público pela educação em Portugal	Interessado no teste da solução; acompanham a execução e o impacto do projeto
Crianças	N/A	Aluno dos agrupamentos de escolas que implementam o SAPIE	Têm uma relação indireta com o SAPIE
Financiadores	N/A	Entidades que contribuem financeiramente para o projeto	Financiam
Escolas	Escolas sem parceria	Agrupamentos de escolas que não criam acesso autarquia para partilha de informação	Implementam o projeto

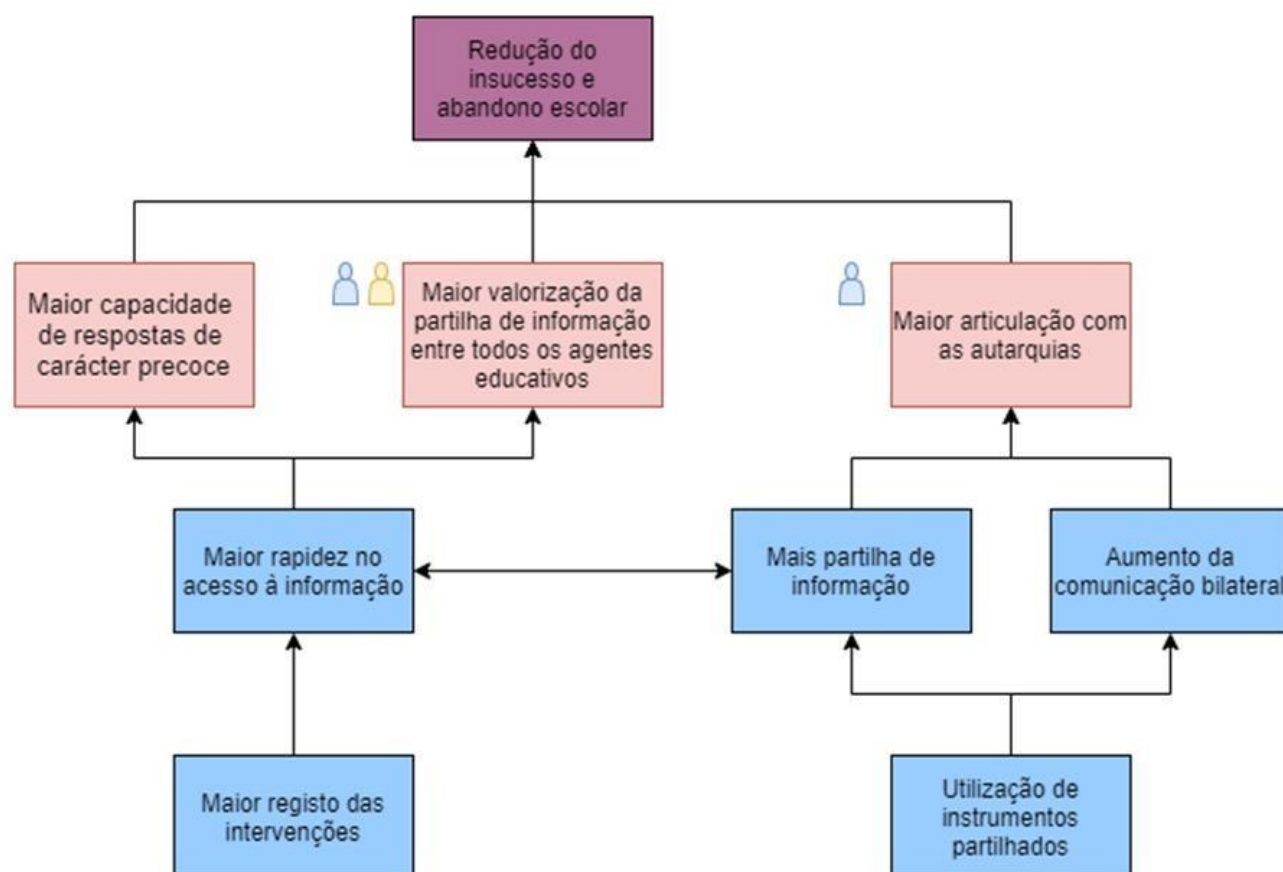
## Anexo 7: Realizações

## ISPrototipagem- Realizações

Que atividades foram realizadas?	Nº de atividades	Nº de horas total	Nº de beneficiários
Assinatura protocolos	75	225	75
Importação de dados	75	300	75
Sessões coordenação / articulação	75	150	150
Sessões de capacitação	75	225	375
Reuniões de acompanhamento	75	75	150

## Anexo 8: Teoria da Mudança

## ISPrototipagem- Teoria da Mudança





Uma escola em que nenhuma  
criança é deixada para trás

